

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД»
(на матеріалах ТОВ«Так Треба Продакшн», м. Київ)

Студента 2 курсу, 4 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Сендецького В.В.

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин

Ходжаян А.О.

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин

Студінська Г.Я.

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Сендецький В.В. «Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД».

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретико-методологічні засади стратегічного планування на підприємстві яке займається зовнішньоекономічною діяльністю та пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації послуг. В роботі висвітлено теоретико – методичні рекомендації, щодо процесів стратегічного планування на підприємстві – суб'єкта ЗЕД. Проведено ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «Так Треба Продакшн» та виявлено напрямки і масштаби реалізації його потенціалу як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо механізмів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та здійснити рекомендації щодо діяльності ТОВ «Так Треба продакшн» з урахуванням запропонованих стратегій планування маркетингового відділу.

Ключові слова: стратегічне планування, послуги, пропозиція, рекомендації, маркетинг.

SUMMARY

Sandetskyi V.V. "Strategic planning at the enterprise - subject of foreign economic activity".

Graduation qualifying work for obtaining an educational master's degree in specialty 073 "Management of foreign economic activity". Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

The final qualifying paper contains theoretical and methodological principles strategic planning in an enterprise engaged in foreign economic activity and proposals for improving the efficiency of service delivery. The theoretical and methodical recommendations concerning the processes of strategic planning on the pit remnants - the subject of foreign economic activity are covered in the work. A thorough analysis of the financial status of "Yes Treba Production" Ltd was carried out and the directions and extent of realization of its potential as a subject of foreign economic activity were revealed. The analysis allowed to formulate suggestions on the mechanisms of improvement of the system of management of foreign economic activity of the enterprise and to make recommendations on the activities of "Yes To be Produced" Ltd, taking into account the proposed marketing planning strategies.

Keywords: strategic planning, services, offer, recommendations, marketing.

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегічне планування на підприємстві – суб'єкті ЗЕД» (на матеріалах ТОВ«Так Треба Продакшн», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота містить 109 сторінок, 31 таблиця, 11 рисунків, список використаних джерел з 23 найменувань, та 5 додатків.

Об'єктом дослідження - є процес стратегічного планування, підприємства ЗЕД - ТОВ «Так Треба Продакшн».

Предметом дослідження - є теоретичні і методичні засади стратегічного планування на підприємстві що веде діяльність на зовнішніх ринках.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «Так Треба Продакшн», м. Київ.

Мета роботи – дослідження та удосконалення процесу стратегічного планування – ТОВ «Так Треба Продакшн».

Методи дослідження – в процесі роботи були використані різні методи та стратегії планування, основними є Матриця БКГ та стратегія «Блакитного океану». При дослідженні теоретичних джерел для аналізу особливостей планування в ЗЕД та при формуванні висновків використовувалися загальнонаукові методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу, економіко - математичні методи застосовувалися для аналізу ефективності системи стратегічного планування ЗЕД, графічні методи використовувалися для наочного представлення описаної інформації. Такі методи як: розрахунок коефіцієнтів ефективності експортних операцій, витрати на експорт та ефективність маркетингового відділу, побудова SWOT аналізу, дерево цілей, матриці БКГ та стратегічної канви «Блакитного океану» для ТОВ «Так Треба Продакшн»

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного планування діяльності підприємства» визначено поняття «стратегічного планування», як загалом, так і в ЗЕД та охарактеризовано основні функції планування ЗЕД підприємства, визначено основні етапи формування стратегії підприємства.

У другому розділі «Аналіз діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства, здійснено аналіз діяльності підприємства та розрахований Факторний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, для подальшого використання показників у третьому розділі. Розраховано ліквідність, автономність і платоспроможність підприємства, за показниками, що були виокремлені в першому розділі.

У третьому розділі «Удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «Так Треба Продакшн» наведено стратегію що використовує підприємство та пропозиції щодо вдосконалення системи управління ЗЕД ТОВ «Так Треба Продакшн», визначені майбутні можливості для удосконалення стратегії на підприємстві, використання нових видів послуг для розширення ринків. Розрахунок можливої вигоди підприємства.

Висновки окреслюють теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій по удосконаленню управління збутом імпортової продукції. Практична реалізація наданих пропозицій у діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» полягає в ефективному використанні потужностей підприємства підприємства для підвищення ефективності імпортних операцій та, як наслідок, підвищенні чистого доходу підприємства

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1.Сутність стратегічного планування як складова управління підприємством.....	5
1.2. Методичні підходи до стратегічного аналізу.....	13
1.3. Порядок розробки і реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН».....	38
2.1. Аналіз фінансово – господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн».....	38
2.2. Особливості стратегічного планування ТОВ «Так Треба Продакшн».....	54
2.3. Факторний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн».....	62
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН».....	68
3.1. Дослідження елементів процесу розроблення і реалізації стратегії підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн».....	68
3.2. Напрями вдосконалення стратегії ТОВ «Так Треба Продакшн».....	75
3.3. Прогноз розвитку діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн».....	84
Висновки до розділу 3.....	90
Висновок.....	91
Список використаної літератури.....	94
Додатки.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Стан економіки українських підприємств показує, що їхнє функціонування в умовах непередбачуваності сьогоденного періоду, змінної кон'юнктури ринку, насамперед, залежить від наявності на підприємстві такої організаційної структури, яка б могла пом'якшити негативну дію довкілля. При цьому важливо, щоб внутрішні можливості підприємства відповідали або були б адекватні вимогам ринкового середовища, що може бути досягнуто тільки за допомогою планування. Планування є найважливішою функцією управління підприємством.

Перехід економіки України до ринкових відносин зумовлює необхідність змін у системі управління, в тому числі у плануванні діяльності підприємства. Разом з тим, сьогоденне планування майже не враховує підприємницького ризику, недостатньо опрацьовуються альтернативні варіанти різних планових рішень, планування здійснюється в усіченому вигляді, а в деяких великих акціонерних підприємствах планування ведеться за підрозділами у вигляді фінансового плану. На більшості українських підприємств практично відбулася заміна процесу планування виробничо-господарської діяльності розробкою бізнес-планів, при цьому під бізнес-планом розуміється план поточної діяльності, що суперечить процесу планування.

Проблемам стратегічного планування діяльності підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних вчених - І.Ансоффа[12], М.Портера[83], Дж.Куїнна[68], Г.Мінцберга[68], К.Прахалада, А.Стрікланда[88], А.Томпсона[88]. Серед вітчизняних вчених, праці яких присвячені дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством, необхідно назвати Д.О. Андрійчук В.Г. [13], А.П.Наливайка, Т.В., Немцов В.Д. [75], З.Є.Шершньову[90]. Разом з тим теоретико-методологічні проблеми стратегічного планування залишаються недостатньо висвітленими як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Дослідниками стратегічного маркетингу є Д.Аакер, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд,

Й.Уілсон. Але їх наукові розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Метою дослідження є дослідження теоретико-методичних підходів до стратегічного планування в умовах різних фінансових можливостей підприємств.

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянуто сутність стратегічного планування як складову управління підприємством
- сформульовано методичні підходи до стратегічного аналізу, що будуть застосовані
- визначено порядок розробки і реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- проаналізовано фінансово – господарську діяльність підприємства
- виокремлено особливості формування ЗЕД стратегії на підприємстві
- проведено факторний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
- досліджено елементи процесу розроблення і реалізації стратегії підприємства
- запропоновано напрями вдосконалення стратегії підприємства
- побудовано прогноз розвитку діяльності підприємства на декілька років

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного планування на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного планування підприємства – суб'єкта ЗЕД.

В процесі дослідження було використано такі методи, як вертикального та горизонтального фінансового аналізу балансу підприємства, матричного аналізу БКГ, факторний аналіз діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.[3, 23]

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми віділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву "стратегічні поля бізнесу". Поле бізнесу - це продукт, котрий знаходиться у тісному зв'язку з ринком збуту.[8, 134]

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

За визначенням Х.Кунца - це генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі організації і розподіл ресурсів для їх досягнення.

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей:

1) процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху.

2) сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку заключається в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією.

3) під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

4) поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т.д.

Маючи пред собою такі труднощі, фірма повинна вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

1. вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.
2. направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища.

Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми(Рис.1.1).

З схеми старатегічного планування видно, що головним плановим рішенням є вибір цілей для підприємства - місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства - це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки любе підприємство - це відкрита система і існує завдяки тому, що зодовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування. (Рис.1.1)

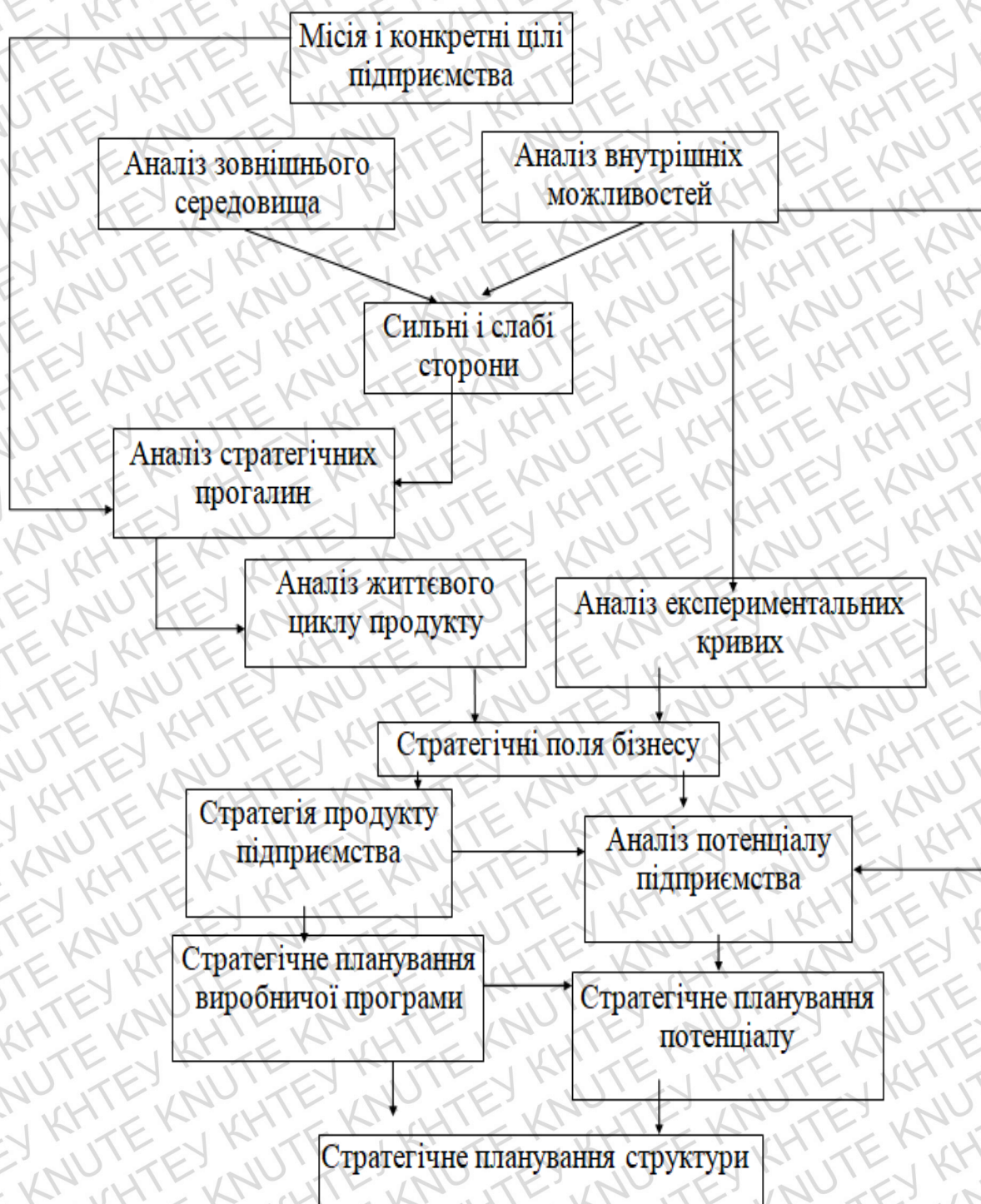


Рис. 1.1 Схема стратегічного планування

Джерело: [14]

Наступний етап стратегічного планування - діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей. (Рис.1.2)

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Рекомендується обслідування таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації.

Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства. Тепер перед керівництвом закономірно виникає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому.

Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину "стратегічних прогалин".

Наступним етапом стратегічного планування являється аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого цикли продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному і тому ж типовому життєвому циклу.



Рис.1.2 Області діагностичного етапу

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих(кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід по усуненню помилок та раціоналізації виробничих процесів.

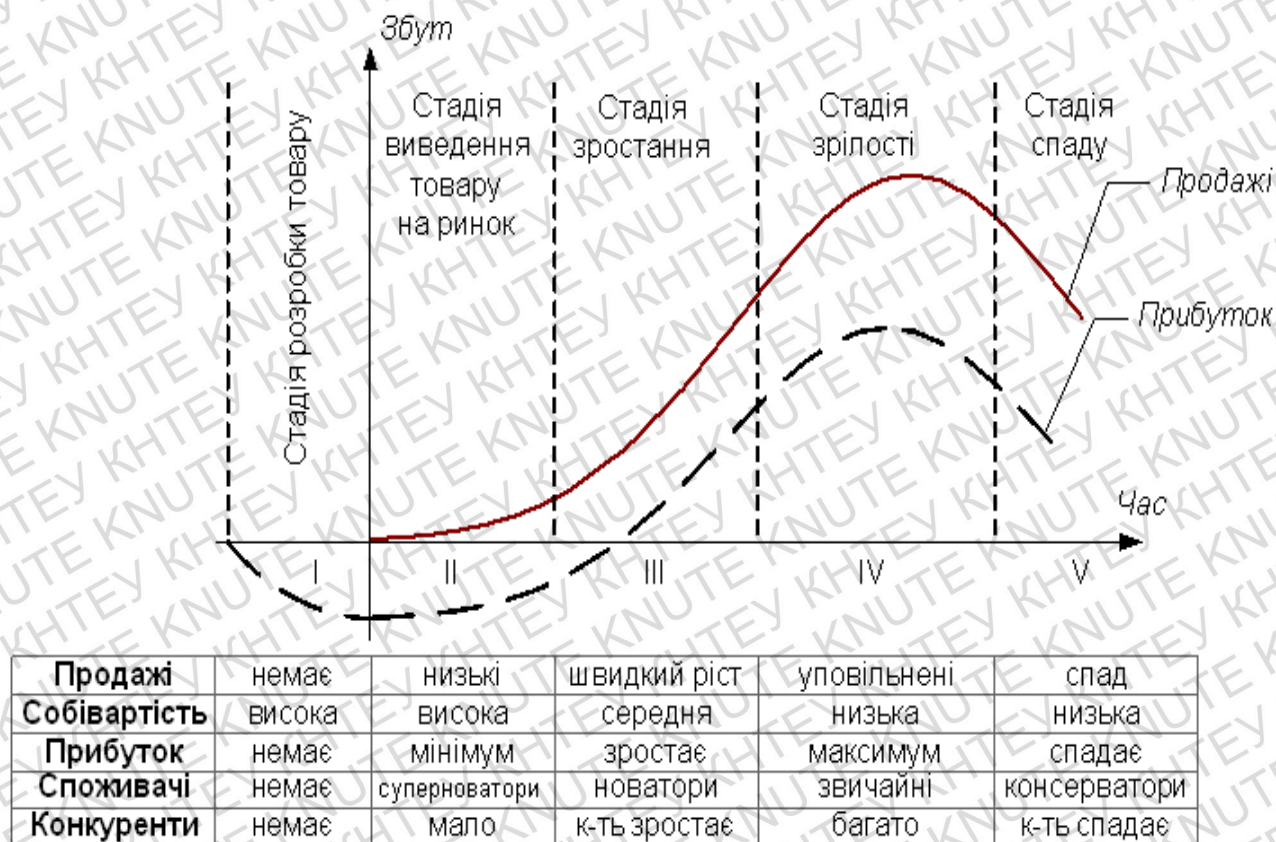


Рис.1.3 Життєвий цикл продукту

Джерело: [16]

Із концепцій життєвого циклу продукту(Рис.1.3) і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

- Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.
- Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні “стратегічних полів бізнесу” та формулюванні “портфеля”. Портфель - це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Люба фірма являє собою “портфель” напрямків бізнесу.

Концепція ‘‘портфеля’’ виходить з того, що підприємство на протязі довгого часу є життєздатним і являється прибутковим в тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості і загрози. ‘‘Стратегічні поля бізнесу’’ виділяються за такими критеріями:

1. Очікуваний темп росту ринку(попиту).
2. Ринкова доля.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, в відповідності з концепцією ‘‘портфеля’’, вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування являється стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи:

- система управління
- організаційна структура
- розміщення підприємства
- звязки підприємства
- правові форми
- стиль управління

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

1.2. Методичні підходи до стратегічного аналізу

Сучасна концепція зовнішньоекономічної діяльності не зводиться тільки до міжнародної торгівлі товарами і послугами, а зумовлює необхідність взаємодії національних підприємств з глобальними компаніями за різними напрямками: фінансовому, виробничому, науково-технічному, інноваційному тощо. Однак, проводячи активну інтеграцію в світову економіку, вітчизняні підприємства зіштовхуються з проблемою відповідності експортованої продукції (послуг) міжнародним стандартам та умовам, які вимагають зарубіжні ринки. Для здійснення ефективної взаємодії на світовій арені кожне з них повинне розробляти конкретну стратегію ринкової поведінки, яке б сприяло багатостороннього розвитку здійснюваних зовнішньоекономічних зв'язків.

Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А відповідно сформульована, розроблена та визначена стратегія ЗЕД – запорука ефективної та результативної діяльності підприємства на ринку.

Узагальнюючи теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних дослідників, доцільно відмітити, що на вибір стратегії ЗЕД підприємства значно впливає адекватна оцінка його позиції, яка складається з переваги цього підприємства й привабливості обраного ним ринку (зокрема зовнішнього) для ведення діяльності. Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу ЗЕД. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів. Саме тому процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку ЗЕД підприємств починається з визначення методичного інструментарію стратегічного аналізу в системі забезпечення цих рішень.

У результаті вивчення наукової літератури [12, 15, 27, 28, 29, 90] за темою дослідження було виявлено велику різноманітність методів стратегічного аналізу ЗЕД підприємства, які узагальнені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи стратегічного аналізу ЗЕД підприємства

№ з/п	Методичний інструментарій визначення стратегії ЗЕД	Основні параметри методу	Результат використання методу
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства та його ринкової позиції	Визначення сильних та слабких сторін підприємства для визначення можливих напрямів розвитку, в тому числі і ЗЕД
2	ABC-аналіз, XYZ-аналіз	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат	Оптимізація асортиментного портфелю ЗЕД
3	Матриця BCG	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат із врахуванням особливостей галузі та можливостей розвитку	Розроблення індивідуальної стратегії розвитку кожного товару (групи товарів), що продаються на міжнародному ринку
4	Модифікована матриця BCG		Оптимізація асортиментного портфелю з урахуванням зв'язку між нормою дохідності інвестицій та часткою ринку підприємства
5	Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз ефективності підприємств на основі взаємопов'язаних показників	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами і визначення на цій основі ринкових ніш
6	Стратегічна канва, стратегії «Блакитного океану»	Розрахунок конкурентних можливостей підприємства	Виділення нових можливостей виходу на ринок, підприємства

Джерело: [узагальнено на основі 12, 15, 27, 28, 29, 90]

З одного боку, оскільки вибір стратегії базується на одночасному врахуванні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, представляється очевидним висновок про необхідність застосування цілого комплексу методів аналізу для отримання повної і достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічного рішення. З іншого боку, наявність переліку альтернативних методів в рамках кожного напрямку аналізу свідчить про те, що на практиці фахівець, що розробляє стратегію, стикається з проблемою вибору найбільш підходящої сукупності методів аналізу відповідно до ситуації і потреб користувача.

Пастухова В. В. здійснила спробу групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу [61]:

- ідентифікація стратегічного потенціалу (SWOT-аналіз, матриця SPACE, матриця І. Ансоффа [12,15] тощо);
- оцінювання привабливості ринку (Модель «Три ціннісних критерії», мережа цінностей (ValueNet), модифікована матриця BCG, концепція стратегічного планування Abell [19,20,25];
- оцінювання стратегічної позиції (статистичний аналіз та матриця Mc/Kinsey, матриця оцінки можливостей (OpportunityEvaluationMatrix), матриця ризиків);
- аналіз місії і цілей (метод побудови «дерева цілей», ABC-аналіз, XYZ-аналіз);
- аналіз внутрішнього середовища (метод життєвого циклу товару, життєвого циклу підприємства, крива досвіду та ін.);
- аналіз зовнішнього середовища (конкурентні стратегії Ф. Котлера, стратегічні групи, портфельний аналіз ArthurD. Little, концепція Портера «5 конкурентних сил», PEST-аналіз тощо).

Безпосереднє проведення стратегічного аналізу ЗЕД варто здійснювати у чотири етапи (рис. 1,5).

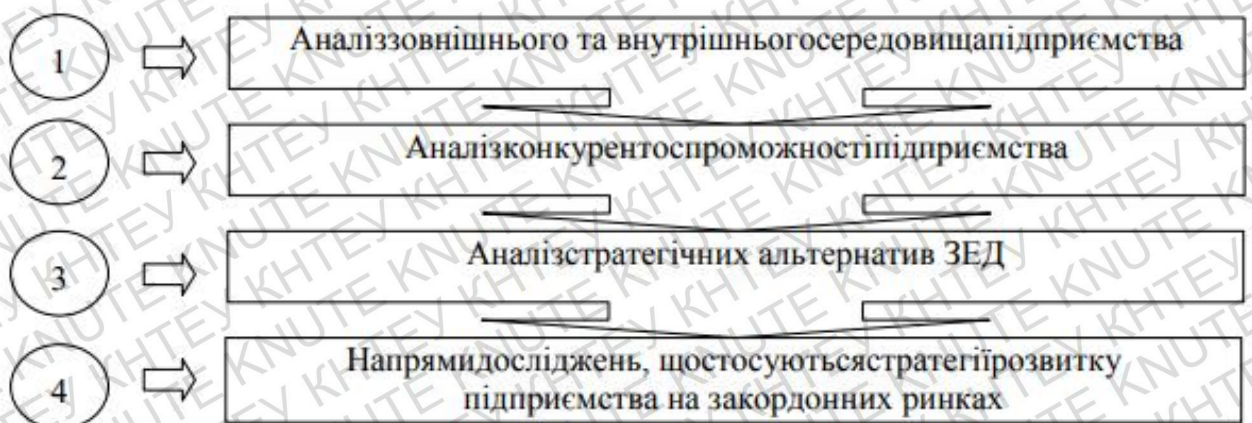


Рис.1.5 Етапи проведення стратегічного аналізу ЗЕД

Джерело : [13]

Першим етапом є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Починати аналіз середовища слід з вивчення основних внутрішніх умов і факторів, які визначають зовнішньоекономічний потенціал підприємства. Це аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз активів і пасивів балансу здійснюється за допомогою методів вертикального і горизонтального аналізу. Методика горизонтального аналізу балансу полягає у порівнянні кінцевих і попередніх значень за кожною статтею і визначенні абсолютних і відносних змін. Узагальнюючи специфіку методики вертикального аналізу, зауважимо, що перерахування абсолютних показників у відносні дозволяє здійснювати порівняння показників фінансової звітності, абстрагуючись від впливу інфляції, а також порівнювати з структурою показників фінансової звітності конкурентів, незважаючи на абсолютні значення показників їх фінансового стану. Слід зауважити, що граничні рівні показників фінансового стану централізовано не затверджуються. Зрозуміло, що вони залежать від виду економічної діяльності, сектору економіки, її галузі, сезонності виробництва, позиції на ринку тощо. Тому доцільно доручити вітчизняним галузевим міністерствам функцію розроблення рекомендованих значень коефіцієнтів фінансового стану підприємств за даними фінансової звітності, що значно полегшить трактування результатів аналізу і розроблення прогнозних розрахунків подальшої господарської діяльності підприємств.

На другому етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення його конкурентних переваг. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи [13].

Таблиця 1.6

Методи аналізу фінансового стану підприємства

№	Назва коефіцієнту оцінювання	Короткий опис коефіцієнта	Посилання на додаток
1	Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства	полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У бухгалтерському балансі в активі засоби підприємства групуються за ступенем зростання їх ліквідності, в пасиві зобов'язання розміщені по мірі скорочення термінів (посилення, підвищення строковості) їх погашення. Якщо при такому порівнянні активів вистачає, то баланс - ліквідний і підприємство платоспроможне і навпаки.	В
2	Аналіз фінансової стійкості підприємства	Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання.	Г
3	Аналіз ділової активності підприємства	Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо. Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства.	Д
4	Аналіз рентабельності підприємства	Як і кожен абсолютний показник розмір прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства. Тому, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, одержаний прибуток необхідно співвідносити зі здійсненими витратами — поточними (собівартість продукції) і авансованими (активи або частини їх).	Е

Джерело : розроблено автором[13,47,56,90]

Третім етапом розробки стратегії ЗЕД підприємства є етап безпосередньої розробки стратегії ЗЕД суб'єкта господарювання та вибір альтернатив. На сьогоднішній день існує багато варіантів стратегій, які можна використовувати для виходу на зарубіжний ринок. В рамках даного дослідження пропонується класифікація стратегій ЗЕД підприємства, що передбачає виділення наступних стратегічних альтернатив: інноваційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інтернаціоналізації, стратегія глобалізації, стратегія кооперації, стратегія створення альянсів, технологічна стратегія.

Останній етап передбачає процес оцінки результатів ЗЕД з метою коригування стратегії залежно від умов динамічного зовнішнього ринку і потенціалу підприємства. Оцінка результатів ЗЕД підприємства може бути проведена на основі наступних показників інтенсивності ЗЕД: розміри зростання / скорочення імпортозамінних виробництв, зростання / зниження валових показників виробництва, збільшення / зменшення кількості нових робочих місць, зростання / зменшення доходу та чистого прибутку, вплив на рівень добробуту працівників підприємства, зростання / зменшення інвестицій в основний капітал у зв'язку із змінами ємності внутрішнього ринку вітчизняної продукції.

1.3. Порядок розробки і реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Структура стратегії фірми на зовнішньому ринку

Зовнішньоекономічна діяльність фірми здійснюється за такими основними напрямками:

- ✓ вихід на зовнішній ринок;
- ✓ експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу;
- ✓ валютно-фінансові і кредитні операції;
- ✓ створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- ✓ міжнародний маркетинг;
- ✓ моніторинг національної економічної політики й економіки світогосподарських зв'язків.

Ринкова стратегія фірми передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування оптимального рішення.

Процес вироблення ринкової стратегії фірми охоплює такі етапи:

I. Аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності фірми. При цьому необхідно:

а) аналізувати становище фірми на ринку з тими товарами і послугами, які фірма випускає в даний момент;

б) вивчати діяльність фірми з позицій споживача товарів і послуг фірми;

в) аналізувати діяльність фірми з позицій ринку.

II. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту і пропозиції). Фірмі важливо визначити, яким буде ринок у найближчому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвиватиметься і чого чекають споживачі від фірми в майбутньому.

При цьому необхідно:

а) зіставити становище фірми з місткістю майбутнього ринку;

б) проаналізувати коливання кон'юнктури ринку.

III. Аналіз можливостей фірми:

а) аналіз очікуваного збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності;

б) аналіз переміщення фірми на інші ринки;

в) аналіз діяльності в новому середовищі і припинення діяльності в старій сфері.

IV. Аналіз бюджетно-податкової політики:

а) бюджетно-податкова політика усередині країни та її вплив на фірму;

б) бюджетно-податкова політика за рубежом і її вплив на фірму.

V. Вплив тенденцій у світовій економіці:

а) аналіз світового ринку позичкового капіталу;

б) аналіз зовнішньоторговельної політики різних країн.

VI. Розроблення довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми:

а) формулювання глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності;

б) формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності;

в) декомпозиція глобальної цілі на піднесення;

г) порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Процес планування ринкової стратегії фірми

Прагнення дістати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає фірми виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність та ін.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Відчувши на собі недоліки перших, скоріше спонтанних і імпульсивних, дій, підприємство починає застосовувати стратегічне планування. Успішне його використання дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку.

Планування ринкової стратегії здійснюється фірмою на трьох різних рівнях:

Глобальний рівень. Планування тут здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле;

Стратегічний рівень. Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку.

Фактичний рівень. У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє фірма.

Планування стратегії фірми має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, фірма зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємство роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності фірми зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність.

Просте і ясне визначення цілей являє собою важливу передумову успішного виходу на зовнішні ринки, так само як і точне оцінювання наявних ресурсів. Дуже часто можливості, що з'являються на зовнішніх ринках, не узгоджуються ні з цілями, ні з ресурсами. Ринок може обіцяти привабливі прибутки в короткостроковому періоді, але мати хиткі перспективи в довгостроковому. Отже, дуже важливо достатньо зважено визначити цілі, щоб не допустити втягування підприємства в програшні ситуації. Після цього пріоритет варто віддати зіставленню потреб та наявних ресурсів. Насамперед необхідно, щоб робітники підприємства були безпосередньо зацікавлені в участі в міжнародній діяльності. Тільки тоді вони зможуть перебороти звичні схеми використання ресурсів, "нажитих" у попередні роки господарювання. Випадкові рішення можуть виявитися вдалим, проте лише постійне і цілеспрямоване планування дасть змогу досягти оптимальної віддачі від інвестицій. Поведінку управлінського персоналу в умовах зовнішньоекономічної експансії підприємства можна подати у вигляді схеми ЕПРГ (етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм, геоцентризм) [53, с 86-123].

Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне відносно "внутрішньої експансії", а зовнішній ринок - як "вбирача" надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику і процедури, використовувані спочатку на внутрішньому ринку.

Поліцентризм. Підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого обліку названих чинників припускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг здійснюється на територіальній основі й акцент робиться не стільки на нинішній або довгостроковій подібності ринків, скільки на відмінностях між ними.

Регіоцентризм і геоцентризм. Ці два поняття означають певний ступінь зрілості в сприйнятті підприємством своєї міжнародної активності. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок.

Ці два підходи дають змогу здійснювати політику, що поєднує загальні умови ринку з особливостями його конкретного освоєння. Деякі рішення приймаються для світового ринку загалом - єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді як інші рішення стосуються регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін та ін.). Саме на цих двох стадіях можна визначити ефективну стандартизацію процедур і застосувати розроблену планову стратегію і поведінку в окремих сегментах світового ринку. Таким чином, планування стратегії фірми не є наслідком лише складних ситуацій на ринку й в управлінні. Воно визначається насамперед заінтересованістю фірми в зовнішньоекономічній діяльності. Планування ринкової стратегії залежить також від рівня інтернаціоналізації підприємства. Підприємство-новачок насамперед прагне вибрати найбільш адекватний ринку товар і встановити оптимальну ціну. Досвідчене ж підприємство переважно піклується про вирішення на зовнішньому ринку проблем рівноваги використовуваних ресурсів, запуску або зняття з виробництва продукції, поширення на ринках своєї продукції або виходу з них. В обох випадках необхідно звертатися до формалізованих процедур планування - його фаз. Процес планування стратегії фірми складається з таких фаз:

Фаза аналізу і вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства. Яким би не був ступінь залучення в зовнішньоекономічні зв'язки, підприємство повинно постійно прагнути підтримувати стійку відповідність між наявним досвідом, товарами, які виробляються, своєю культурою, своїми цілями і характеристиками різних ринків. З цією метою важливо визначити критерії вибору, такі як мінімальний потенціал, ймовірний період окупності інвестицій, певний рівень поточного прибутку тощо.

Вжиті заходи виявляються ефективними тільки в тому разі, якщо в міру освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля щодо одержання інформації і контролю за реалізацією проектів. Ці зусилля дають змогу підприємству мати необхідні відомості для точного оцінювання потенціалу, ризиків і можливостей, адаптації пропозиції і для комерційних рішень про початок компанії на даному ринку.

Фаза адаптації пропозицій. Мета цієї стратегічної фази - вимірювання ступеня адаптації різних елементів - товару, ціни, системи збуту, комунікації для визначення належного обсягу пропозиції. Одна з проблем стосується культурного середовища запропонованого продукту: вимірювання цього феномена ідентифікації, засобу споживання, частоти купівлі тощо. Старанно вивчаються також істотні відмінності між країнами у сфері збуту, у політиці цін і кредиту, у сфері комунікацій, включаючи засоби масової інформації, зміст і природа повідомлень, витрати на рекламні кампанії. Протягом цієї фази підприємство повинно мати можливість оцінити здійсненність пропозицій і витрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку, що дасть змогу одночасно вдруге вибрати ринок.

Фаза розроблення плану маркетингу. Досягнуті результати дають змогу розробити план, адаптований до ринку, котрий уточнює, що необхідно робити, як, у який спосіб та в які терміни. Питання про витрати і доходи стає центральним, оскільки воно визначає успіх або неуспіх плану. Бюджетний дефіцит або перебої в постачанні будуть помітно відбиватися на ефективності зовнішньоекономічних дій.

Фаза реалізації і контролю. Реалізація комерційного плану в зовнішньоекономічній сфері не обмежується просто прийняттям позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб обґрунтувати вживані заходи і якомога раніше виявити можливе відхилення від планів освоєння ринку. А для цього потрібно мати не тільки досить чітко визначені пріоритети, а й зберігати досягнуту дистанцію відносно поточних дій для оцінювання "перекосів" і вироблення коригувальних рішень.

Процес стратегічного планування являє собою замкнену систему, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і своєчасно виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дає змогу здійснювати відповідне коригування. Отже, підприємство повинне прагнути виконувати обидві ці умови.

Послідовність стратегічного планування

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності, та ін. Горизонт стратегічного планування, тобто часовий інтервал, на який ведеться планування, звичайно змінюється від одного року до п'яти і в кожному конкретному випадку залежить від стабільності економічного стану і передбачуваності майбутнього, терміну впровадження прийнятих стратегічних рішень, середньої тривалості часу, необхідного для реалізації конкретної ідеї від її зародження до практичного впровадження.

Кількість і зміст етапів розробки стратегічних планів, а також сама їхня форма можуть істотно змінюватися залежно від конкретних умов. До числа чинників, що впливають на послідовність і зміст робіт із стратегічного планування і управління, належать: форма власності підприємства; його тип (спеціалізоване чи диверсифіковане), галузева приналежність; рівень концентрації виробництва (велике, середнє чи мале підприємство); рівень

розвитку ринкових відносин і ринкової інфраструктури; стан маркетингової орієнтації підприємства; рівень освоєння методів стратегічного планування і т.д. У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на рис.1.7.



Рис.1.7. Процес стратегічного планування

Джерело: [64]

Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);
- реалізація;
- контроль за виконанням;
- оцінювання і коригування стратегічного плану.

Першим етапом розробки стратегічного плану є стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії.

На цьому етапі формується інформаційна база стратегічного планування і управління, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, що впливають на умови функціонування підприємства. При цьому визначаються найважливіші проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Метою першого етапу робіт є якісний і кількісний аналіз поточного стану і врахування багатьох чинників, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу визначити сильні його сторони, можливості і загрози, пов'язані з впливом навколишнього середовища, вийти на сукупність необхідних рішень з основних напрямків діяльності об'єкта управління і приступити до їхньої попередньої варіантної розробки.

Визначення цілей і завдань підприємства. На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства (його "місія", "програмна заява"), що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей. Це дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких безпосередньо впливають на ефективність стратега.

Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика "портфельного планування", коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет ("портфель") можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СГП). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Варіантна розробка стратегії розвитку підприємства включає:

- вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз і визначення базової стратегії;
- формування функціональних стратегій, включаючи стратегію маркетингу, фінансову, НДДКР, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, екології і т.ін.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану. На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів (у цьому випадку на рівні організації забезпечується розподіл ресурсів і здійснюється загальний контроль), або шляхом включення окремих стратегічних завдань (у першу чергу, інвестиційних і науково-технічних) в оперативно-тактичні плани і програми.

У будь-якому випадку головним завданням етапу реалізації є просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Результативність стратегічного управління залежить від організації процесу стратегічного планування (див. рис. 1.8). Як правило, ресурси планування розподіляються неефективно. Значно більше зусиль витрачається на інформаційний аналіз порівняно з розробкою і впровадженням стратегії. Це неминуче призводить до неповної реалізації запланованого. За деякими оцінками, до 95 % стратегічних планів за останні двадцять років не були виконані повністю. Збільшення рівня докладених зусиль на етапах розробки і впровадження, а також накладання фаз процесу шляхом виділення змін, впровадження яких можна починати до закінчення розробки стратегії, гарантує більш успішну реалізацію стратегічного плану.

Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, в якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.

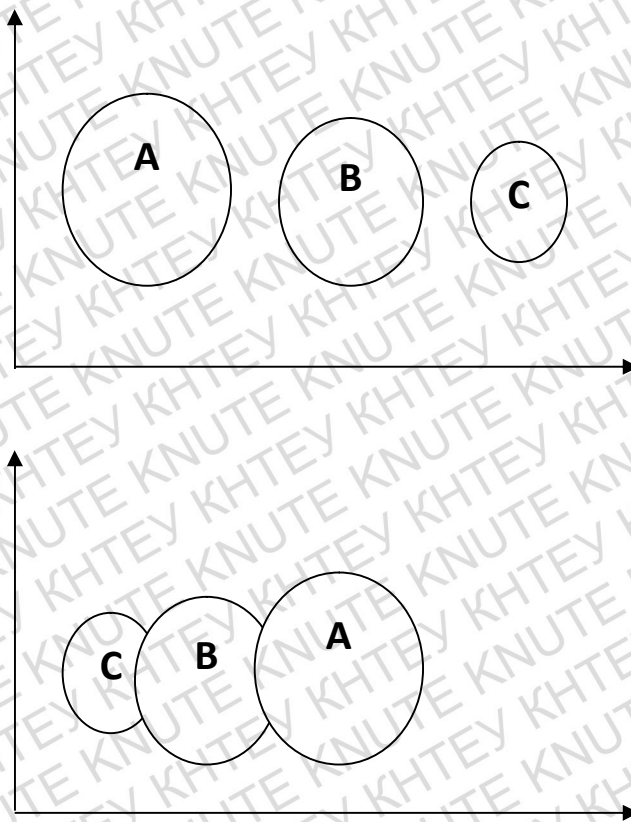


Рис.1.8 Два підходи до організації процесу стратегічного планування: А-інформаційний аналіз; В-розробка стратегії; С-впровадження стратегії.

Джерело: [33]

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління. Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку. Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном. На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т.д. Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;

- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Передумови формування стратегії міжнародних фірм зумовлює, що в умовах діяльності в міжнародному економічному середовищі перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й конкурентних сил, що діють у глобальному економічному середовищі.

Як показав у своїх дослідженнях М. Портер [83,84], стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил. Їх можна об'єднати в чотири групи. Першу групу таких сил утворює конкуренція між продавцями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку. Друга група представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. Третя група – сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значною мірою впливати на вартість ресурсів для компанії. Четверта група – сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає їм змогу істотно впливати на ціну товару компанії.

Конкуренція між продавцями в умовах інтернаціоналізації виробничої та збутової діяльності означає, як правило, конкуренцію з боку міжнародних компаній, які діють на різних національних ринках.

З огляду на характеристики конкуренції між продавцями робить вибір між стратегією самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місцевими виробниками, аж до їх придбання.

При прийнятті рішення про вибір стратегії має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і національних конкурентів, їх унікальні можливості.

Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання товарів-субститутів. Підприємства постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до споживання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, мабуть, найінтенсивніше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно складні та якісні продукти, ставлячи за мету утвердження на нових ринках.

Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок залежить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і можливі реакції існуючих на них конкурентів. В умовах входження на нові ринки – частка їх стратегії, що підкріплена фінансовими та іншими ресурсами, їх реалізація потребує від компанії виконання всіх регулярних процедур, необхідних для доступу на національний ринок. Сила цієї конкуренції залежить значною мірою від рівня прибутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабельності компанія відчує найбільший супротив з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку підприємства. Тому це створює для підприємства стимули для пошуку різних форм співпраці з компаніями, присутніми на національних ринках.

Сила постачальників визначається унікальністю товарів, які вони постачають на ринок, і рівнем конкуренції серед них.

На національних ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною економікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинутих країнах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту продукції інтенсивна.

Сила покупців визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додатковими невиправданими витратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців.

Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил, спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі та створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

В основі міжнародної діяльності фірми знаходиться відповідна сукупність стратегічних рішень. Зовнішньоекономічна діяльність матиме найбільший успіх, коли вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й відповідатиме довгостроковим цілям.

У відповідності до теорії міжнародної конкуренції М. Портера фірма отримає конкурентну перевагу, якщо у країні базування:

- можливе швидке накопичення спеціалізованих ресурсів та навичок;
- існує більш доступна та точна інформація про перспективні та поточні потреби потенційних клієнтів;
- підприємства-постачальники конкурентоспроможні на зовнішньому ринку;
- національна підприємницька система сприяє створенню та утриманню конкурентних переваг в даній сфері діяльності.

Зазначені фактори формування конкурентних переваг взаємодіють одне з одним, створюючи системний ефект.

До основних стадій процесу розробки міжнародних стратегій можна віднести рис.1.9.

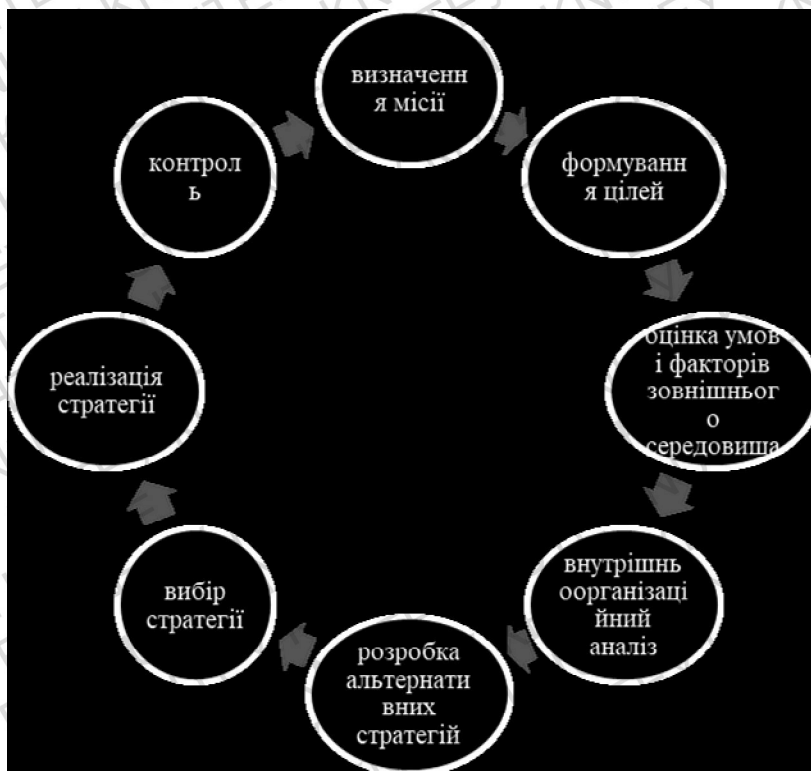


Рис.1.9 Стадії процесу розробки міжнародних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Процес стратегічного планування в міжнародній фірмі можна представити у вигляді 4 блоків, які містять в собі 15 кроків.

Блок 1. Визначення основних пріоритетів:

- загальний аналіз зовнішнього середовища та власного потенціалу;
- вибір місії;
- формування мети.

Слід відзначити, що вибір місії та мети повинен спиратися на аналіз зовнішнього середовища фірми та на власний потенціал. Якщо нами буде проводитися експорт певної продукції, то ми повинні взяти до уваги існуючі в цій країні стандарти, традиції споживання та платоспроможний попит. Важливий вплив на міжнародну діяльність підприємства має державне регулювання та політична стабільність.

Тому до даних, які необхідні при прийнятті стратегічних рішень можна віднести: характеристику галузі, інформацію про конкурентів, оцінку зовнішніх факторів діяльності, прогнози про розвиток зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких аспектів діяльності підприємства.

У. Кінг та Д. Кліланд [24] додають до цього списку ще й припущення та думки керівництва фірми. В будь-якому разі стратегічні пріоритети керівництва фірми повинні бути оприлюднені ними ще на початку роботи з вибору місії та мети.

Блок 2. Визначення мети:

- аналіз власних можливостей;
- визначення міжнародних завдань;
- визначення завдань в країні базування;
- оцінка взаємної підтримки завдань.

Аналіз цих факторів повинен враховувати фінансові, трудові, виробничі ресурси та вплив зовнішнього середовища.

Блок 3. Розробка стратегії:

- аналіз умов за кордоном;
- аналіз умов в країні базування;
- вибір стратегічних альтернатив за кордоном;
- вибір стратегічних альтернатив у країні базування;
- розробка стратегії.

Якщо керівництво фірми з метою вже визначилось, то відбувається перехід до наступного блоку. Він починається з аналізу умов у кожній з країн. Ці умови можна сформулювати таким чином: фактори, що визначають внутрішні можливості; фінансові фактори; маркетингові фактори та інші. Дане дослідження дещо дублює попередні через повторне дослідження окремих факторів. На цьому етапі необхідно також оцінити перспективи адаптації застосовуваних технологій. Можливий і інший варіант – спрощення технологічних процесів завдяки низьким екологічним вимогам. Окремо слід оцінити корумпованість місцевих урядовців.

Вплив корупції на прийняття рішень залежить від правової культури суспільства, свободи засобів масової інформації.

Порівняння умов, що склалися в окремих країнах є підґрунтям для вибору стратегічних альтернатив діяльності фірми за кордоном. Вибір проводиться з огляду на такі аспекти:

- розміщення виробничих потужностей;
- напрямок збутової політики;
- асортимент;
- переміщення факторів виробництва;
- придбання інших компаній.

Таким чином, міжнародна стратегія фірми – це якнайповніше об'єднання альтернатив, визначених відповідною міжнародною метою, за всіма переліченими аспектами. При виборі стратегічних альтернатив не слід обмежуватися визначенням найкращої з них по кожній позиції, а ранжувати їх в порядку зниження переваг.

Блок 4. Реалізація стратегії:

- розробка програм, планів;
- виконання;
- контроль та оцінка ефективності.

Здійснення процесу стратегічного планування потребує наявності кваліфікованих і компетентних фахівців, які займатимуться його реалізацією, тобто потрібно:

- створити відповідну управлінську структуру;
- розробити правила її функціонування;
- підібрати та мотивувати персонал;
- організувати інформаційне забезпечення.

Міжнародний менеджер повинен формулювати стратегію фірми, виходячи з галузевих особливостей та умов конкуренції, її ринкової позиції та можливостей, перспектив створення цінностей в міжнародному масштабі.

Висновки до Розділу 1

В першому пункті розділу, було розглянуто теоретичні засади питання : «Стратегічного планування на підприємстві – суб'єкта ЗЕД». Потрібно зазначити, що стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. До особливостей стратегічного планування, можна віднести, що процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією, сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку, під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому, поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору.

Другий пункт розділу, розглядає методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства, а саме розглянуті методи: SWOT-аналіз, матриця BCG, модифікована матриця BCG, стратегічна канва, стратегії «Блакитного океану». Також, розглянуто аналіз фінансової звітності підприємства за показниками вертикального та горизонтального аналізу. Ряд коефіцієнтів був скорочено зображений у таблиці, основна частина переміщена у додатки (В,Г,Д,Е).

Відповідно до третього пункту першого розділу, розглянуто порядок розробки і реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а саме більш детальніше розглянуте питання, саме процес розробки та впровадження стратегічного планування на підприємстві ЗЕД.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН»

2.1. Аналіз фінансово – господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн»

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності:
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН"(ТОВ"ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН") [16]

Ідентифікаційний код юридичної особи 32670813

Місцезнаходження юридичної особи 01034, м.Київ, ВУЛИЦЯ ЯРОСЛАВІВ ВАЛ, будинок 13/2, ЛПТ. "Б"

Види діяльності :

- Код КВЕД 18.20 Тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення;
- Код КВЕД 59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- Код КВЕД 59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- Код КВЕД 59.20 Видання звукозаписів (основний);
- Код КВЕД 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- Код КВЕД 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Директор Мельник Дмитро Володимирович(див. Додаток А).

Організаційно-правова форма: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Компанію засновано в 2003 році. В 2007 році компанія підписала договір про консультативне обслуговування з консалтинговою компанією "Інформаційне агентство «Медія Ресурси Менеджмент» («МРМ»).

Співпраця стосується переговорів з іноземними замовниками, розробка клієнт-сервісної бази даних, промо-заходи та маркетингові консультації на внутрішньому та зовнішніх ринках. У 2009 році на території «Film.UA Studio» відкрито дві студії перекладу.

З 2010 року компанія є постійним Технічним Партнером конференції «FORMAT SHOW».

У 2013 році компанія разом з «Signal Red» для благодійного проекту підготували українську версію ролика-трейлера «Шрифт Брайля».

За 2014 і 2015 роки компанії виконала 127 годин дубляжу, 580 годин субтитрування і 4781 годину озвучування.

Наприкінці 2015 року до ефіру групи каналів «Воля Cine+» вийшли перші серії бразильського серіалу «Перлина кохання», озвучені українською мовою. Планувалось, що в 2016 році кількість годин серіалів, озвучених студією для телеканалів групи «Воля», досягне 350.

Постійний лідер в ТОП-10 за «Лідер галузі» (Див. Додаток В)

Компанія працює двадцятьма мовами та щомісячно адаптує в межах 250—300 годин відеоконтенту.

За класифікацією, підприємство можна віднести до середніх, оскільки чисельність працівників перевищує 50 осіб і становить в середньому 59 осіб на рік, станом на 2016 рік.

Організаційно-правова форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю (передбачено статутом).

Форма власності: Приватне підприємство.

Місія: надання якісних послуг з дубляжу, озвучки, перекладу, субтитрування. Отримання прибутку.

Послуги, що надає компанія, взяті з офіційного сайту підприємства:

- Підбір голосів. У нашому розпорядженні є велика база чоловічих, жіночих та дитячих голосів, якою можна скористатися для підбору ідеального голосу для озвучування Вашого аудіо- або відеоматеріалу.

Усі співробітники – або професійні актори чи диктори, або люди з великими досвідом роботи в студіях звукозапису, що пройшли наше спеціальне навчання. У нас є великий вибір голосів носіїв російської та української мови. Також ми співпрацюємо з носіями інших мов та особами, для яких потрібна Вам мова є другою рідною.

- Озвучування. Популярна послуга пост-продакшн, яка передбачає накладення запису перекладу вихідного матеріалу на відео. Аудиторія чує музику та інші звуки з оригінального запису. Це простіша, швидка у виконанні та дешевша версія дубляжу, яка максимально зберігає «атмосферу» вихідного матеріалу.

- Дубляж. Це варіант озвучування, за якого ми створюємо аудіограму відеоматеріалу, перекладеного іншою, ніж в оригіналі, мовою, за якого вихідний звук замінюється на записані з нуля діалоги та супровідні звуки.

- Титрування. Субтитри – це письмовий запис оригінального тексту мовою оригіналу або іншою мовою. Субтитри дають іноземній аудиторії змогу стежити за подіями відеоряду, одночасно слухаючи текст мовою оригіналу.

- Розширене титрування. Розширене титрування – це варіант титрування, зазвичай націлений на людей із вадами слуху. У даному випадку письмово фіксується не лише мова на відео, але й інші звуки, наприклад, кроки, стукіт, постріли тощо, що посилює реалістичність сприйняття відеоряду.

- Переклади. Ми з радістю забезпечимо висококваліфікований переклад Ваших вихідних матеріалів з/на основні європейські мови.

- Редагування. Наша відповідальна команда редакторів контролює граматичну, лінгвістичну та темантичну складову перекладених текстів та відповідність їх вимогам локальної аудиторії. Працюючи над документальними та науково-популярними стрічками, ми також залучаємо технічних консультантів, спеціалістів з різних сфер науки/промисловості/загальних знань, аби гарантувати фактичну точність кінцевого перекладу.

- Адаптації. Деякі медіа-продукти потребують адаптації для місцевих ринків.

Компанія успішно адаптувала цілу низку фільмів та серіалів, що були показані в країнах колишнього Радянського Союзу або деінде в світі переважно для російськомовної аудиторії.

На підприємстві в середньому працює 60 осіб, на даний момент 60 осіб, у складі 1 керівника вищого рівня, 4 керівника середнього рівня, 5 керівників нижчого рівня управління, решта робітники.(Див. Рис. 2.1)

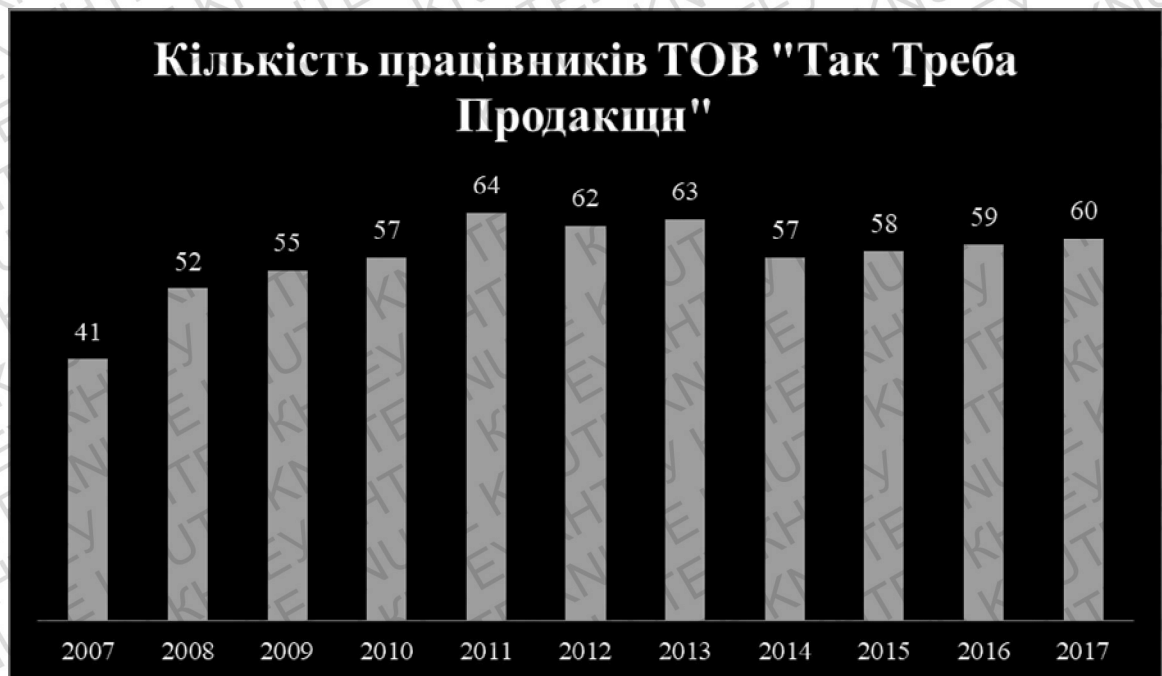


Рис. 2.1 Кількість персоналу з 2007-2017рр.

Джерело: [власна розробка за допомогою фінансового відділу]

Підприємство використовує лінійно-функціоналу організаційну структуру, з елементами матричної структури у виробничому процесі.(Див. Рис2.2). Перевагами даної організаційної структури є висока компетенція спеціалістів, відповідність структури стратегії діяльності підприємства та поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Недоліками є недостатня гнучкість до вирішення нових завдань, нових сфер діяльності, ускладнена реалізація внутрішньовиробничих і технологічних новацій. Саме тому, було вирішено створити матричну структуру, а саме: 4 адміністратори, що координують виробництво входу та виходу інформації та роботи відділів та акторів, що озвучують матеріали.

Але так само є і керівники відділів, які так само координують співробітників, безпосередньо на виробництві.

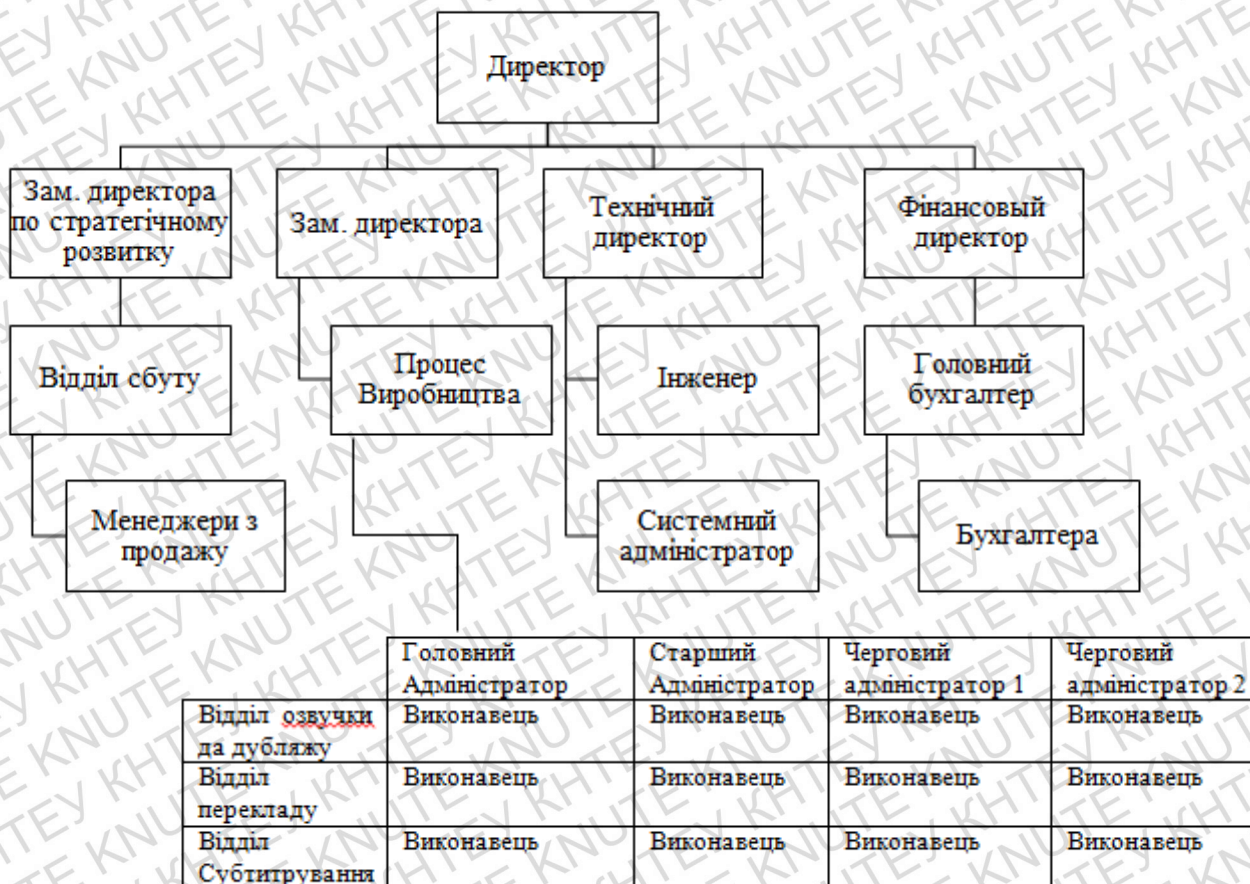


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Так Треба Продакшн»(Додаток Г)

Джерело: [власна розробка]

Ринкова орієнтація направлена, на зовнішньоекономічну сферу, оскільки враховуючи політичну ситуацію, та досить низький відсоток споживача на українському ринку. Тому з 2013-2014, стратегія підприємства орієнтувалась на максимальний вихід на світовий ринок, що і зробило підприємство з успіхом.(Див рис. 2.3). Головними споживачами на світовому ринку виступає Ізраїль 40%, Великобританія 21%.

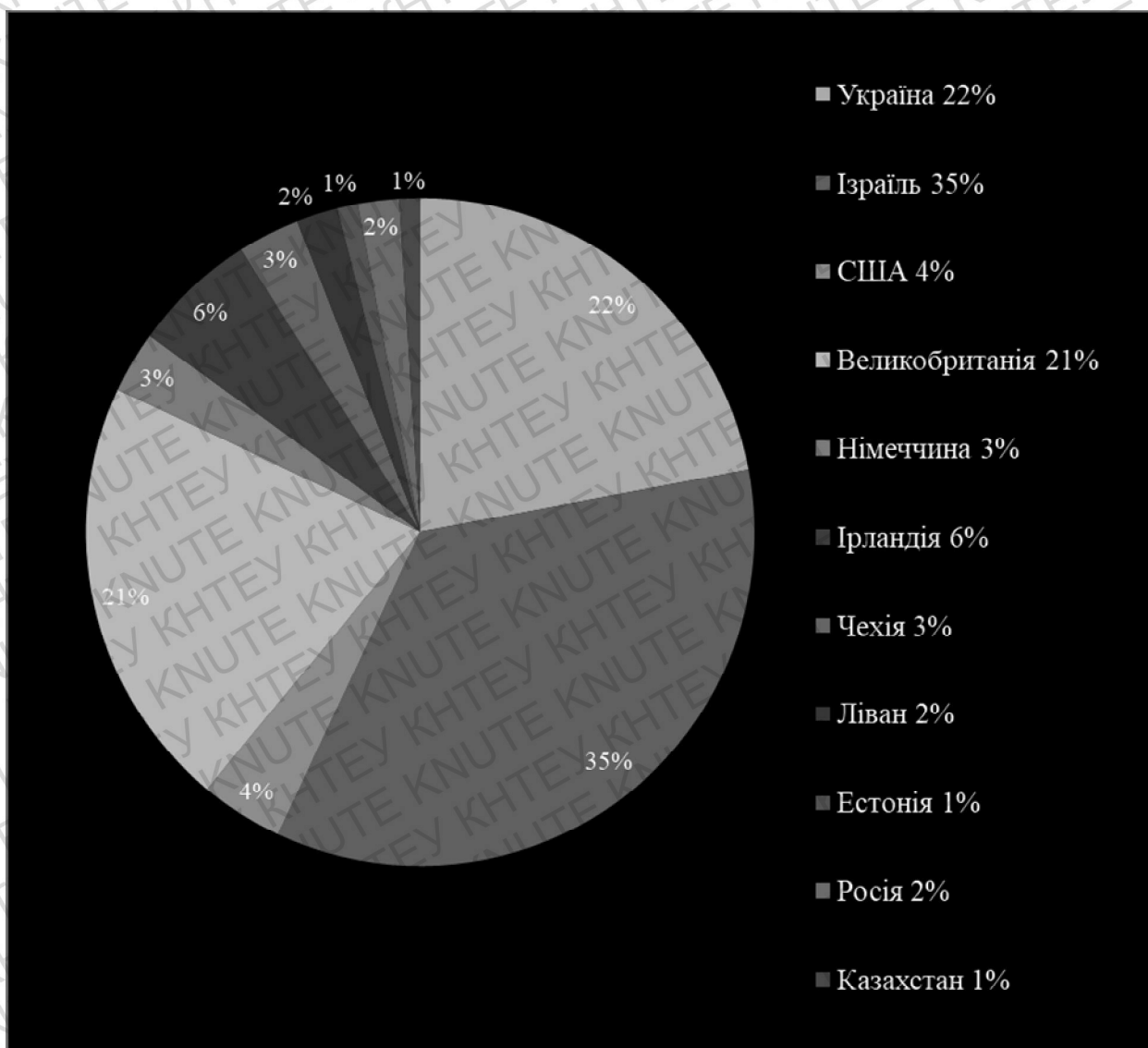


Рис. 2.3 Споживачі ТОВ «Так треба продакшн» 2017 рік
Розглянемо конкурентів ТОВ «Так Треба Продакшн». (Див табл 2.4).

Джерело: [власна розробка з маркетинговим відділом]

Також потрібно зазначити, постійне залучення нових постачальників, та орієнтацію підприємства на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» розглянемо основні показники його балансу (звітів про фінансовий стан) впродовж 2013-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

**Основні конкуренти
ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН» 2017**

Назва підприємства	Місце розташування	Термін перебування на ринку	Цільовий сегмент	Асортимент	Цінова політика
UA Team	м. Київ	9	Не комерційна організація, звичайні скуритувачі інтернет	Дубляж, озвучка, субтитрування, переклад	Відсутня Є так звана, допомога проекту
«1+1 Продакшн»	м. Київ,	9	Компанія для задоволення власних потреб телеканалу 1+1	«Адаптація» телематеріалу під споживача	В середині компанії 1+1
«Амедиа» [18]	м. Москва	16	Конкурент на ринку Росії	Повний аналогічний спектр послуг	Політика середніх цін

Джерело: [власна розробка з маркетинговим відділом]

Для того, щоб дати оцінку ефективності діяльності підприємства на основі вищенаведених показників, використаємо загальну систему критеріїв, на які в переважній більшості випадків спирається аналіз балансу. Дана система містить ряд вимог:

- валюта балансу в кінці звітного періоду повинна збільшуватись у порівнянні з початком періоду, а темпи її зростання мають бути вищі за рівень інфляції, але не перевищувати темпи зростання виручки;
- за інших рівних умов темпи зростання оборотних активів повинні бути вищі за темпи зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань;
- розміри і темпи зростання довгострокових джерел фінансування (власного та довгострокового позикового капіталу) повинні перевищувати відповідні показники по необоротних активах;
- розміри, частка і темпи зростання дебіторської і кредиторської заборгованості повинні бути приблизно однаковими;
- у балансі мають бути відсутні непокриті збитки.

Таблиця 2.5

**Основні показники балансу ТОВ «Так Треба Продакшн»
станом на 31.12.2013-31.12.2017 рр.**

№	Показники балансу	на 31.12. 2013	на 31.12. 2014	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017
1	Необоротні активи, тис. грн. /	87,8	84,8	106,4	230,4	352,4
	темп приросту до поперед. року, %	-	-3,6	25,4	116,5	152,9
2	Оборотні активи, тис. грн.	1524,2	1237,4	3076,4	3550,3	5081,4
	темп приросту до поперед. року, %	-	-19	148,6	15,4	43,1
3	Власний капітал, тис. грн.	624,3	876,5	1666,1	2518,3	3680,1
	темп приросту до поперед. року, %	-	40,4	90	51,15	46,13
4	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	455	635,1	1257,8	1376,9	1490,4
	темп приросту до поперед. року, %	-	40,6	98	9,5	10,7
5	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	725,4	255	899,2	758,6	1200,3
	темп приросту до поперед. року, %	-	-64,8	250,6	-15,6	58,2
6	Нерозподілений прибуток, тис. грн.	336,9	252,2	789,6	852,2	1161,8
	темп приросту до поперед. року, %	-	-25,14	213,1	7,9	36,3
7	Баланс, тис. грн.	1612	1322,2	3182,2	3780,7	5433,8
	темп приросту до поперед. року, %	-	-17,97	140,6	18,8	43,72

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Дані табл. 2.5 засвідчують, що необоротні активи ТОВ «Так Треба Продакшн» знизились у 2014р.(на 3.6%), але загальна тенденція постійно зростає за рахунок покупки основних засобів, інвестування в матеріально технічну базу підприємства (закупка обладнання, такого як мікрофони, акустичне обладнання, програмного забезпечення).

Оборотні активи підприємства так само знизились на -19% у порівнянні з 2013р., але ми бачимо значне зростання у 2015р (на 148,6 %) та не значний ріст у 2017р (на 43.1%). Це зумовлено за рахунок збільшення дебіторської заборгованості, не значне збільшення за рахунок збільшення запасів підприємства. Але найбільше зростання (2015р) за рахунок депозитних рахунок у валюті.

Власний капітал підприємства, постійно зростає, що свідчить про автономність підприємства. Так, найкращим показником є приріст на 90% у 2015 році, у порівнянні з 2014р. Даний показник зростає, за рахунок сумування прибутків підприємства, оскільки дивіденти не виплачуються, а розподіляються на підприємство.

Дебіторська заборгованість свідчить, про забор'язання замовників перед підприємством, найбільшим показник у 2014 році, коли підприємство вийшло на нові ринки, саме тому більшість послуг була надана за авансом. Але як бачимо, надалі ситуація склалась, як найкраще, а саме не більше 11%.

Кредиторська заборгованість свідчить, про забор'язання підприємства. До таких можна віднести забор'язання перед субпідрядниками. Значним показником є у 2015 році, за рахунок великої кількості прибутку, а відповідно до цього і податку на прибуток на рахунках підприємства.

Нерозподілений прибуток свідчить про постійне зростання прибутку.

Позитивний баланс свідчить про загальне добре положення справ у підприємстві, усі показники починаючи з 2015 року зростають.

Розглянемо також звітність про фінансові результати (сукупний дохід) досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2013-2017 рр.

№	Показники звіту про сукупний дохід	2013	2014	2015	2016	2017
1	Доходи, тис. грн.	10144,	8252,6	11359,	12036	15763
	темپ приросту, % до попереднього року	5	-18,65	6	5,9	31
2	Витрати, тис. грн.	9733,7	7945	10396,	10996,	14346,
	темп приросту, % до попереднього року	-	-18,37	7	7	2
3	Фін. результат до оподаткування, тис. грн.	410,8	307,6	962,9	1039,3	1416,8
	темп приросту, % до попереднього року	-	-25,12	213	7,9	36,3
4	Чистий прибуток, тис. грн.	336,9	252,2	789,6	852,2	1161,8
	темп приросту, % до попереднього року	-	-25,14	213,1	7,9	36,3

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Впродовж 2013-2017 рр. ТОВ «Так Треба Продакшн» здійснювало беззбиткову господарську діяльність. Можна лише зазначити спад на 18,65% у 2014 році у порівнянні з 2013р. Також незначний спад у 2016 році, (+5,9%). Загалом станом на 2017 р, доходи зросли на 31% у порівнянні з 2016р. Така ситуація склалась за відповідного зростання і інших показників, як витрати.

Майже не значні зміни між фінансовим результатом до оподаткування та чистим прибутком, спад у 2014р (криза в країні, зміна ринка). Але станом на 2017р. ситуація стабільна.

Для більш глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» розглянемо систему показників, розрахованих за методикою, визначеною у Додатку П, на основі звітів про фінансовий стан та фінансові результати. Проаналізуємо показники майнового стану ТОВ «Так Треба Продакшн» протягом 2013-2017 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2013-2017 рр.

№	Показники	на 31.12. 2013	на 31.12. 2014	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,65	0,68	0,67	0,53	0,48
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,35	0,32	0,33	0,47	0,52
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,1	0,12	0,15	0,2	0,23

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про те, що на підприємстві постійно зменшується кількість старого обладнання, так само, як і Коефіцієнт оновлення основних засобів пропорційно зростає, що свідчить про постійне оновлення основних засобів (обладнання, пз) на підприємстві. Досить низький показник коефіцієнта вибуття основних засобів свідчить, про те, що все обладнання досить нове і сучасне.

Надалі розглянемо показники платоспроможності ТОВ «Так Треба Продакшн» у відповідному періоді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники платоспроможності ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2013-2017 рр.

№	Показники	Нормативні значення	на 31.12. 2013	на 31.12. 2014	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Більше 0,5	0,39	0,66	0,52	0,67	0,68
2	Коефіцієнт фінансування	—	-	-	-	-	-
	ВОК		614,6	873,8	1683,1	2402,7	3511,9
3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Більше 0,1	17,36	18,99	163,4	157,04	41,46
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2 – 0,3	0,38	0,66	0,52	0,63	0,64

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Коефіцієнт платоспроможності відображає частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства. Фактичні результати господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» почали відповідати нормативному значенню цього показника в 0,5 з кінця 2014 р., протягом 2014-2017 рр. воно сягнуло 0,66 - 0,68, що свідчить про нормалізацію рівня автономії підприємства. Так, за умови реалізації усього свого майна воно зможе погасити до 68% своїх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування показує обсяг позикових коштів, залучених підприємством на 1 грн. вкладених в активи власних коштів. Протягом усього досліджуваного періоду підприємство не мало залучених коштів загалом, що свідчить про повну автономію підприємства.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами відображає здатність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Для ТОВ «Так Треба Продакшн» рівень коефіцієнту протягом аналізованого періоду (17,36-41,6) істотно перевищує нормативний в 0,1, особливо у 2015 році показник склав 163,4.

Це свідчить про фінансову стійкість підприємства і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає, частку власного капіталу, який використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладений в оборотні засоби. Високе значення цього показника в ТОВ «Так Треба Продакшн» (0,38-0,64) свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства для повного фінансування як необоротних, так і необоротних активів.

Аналіз платоспроможності підприємства тісно пов'язаний з використанням показників ліквідності, що характеризують його здатність до оперативної трансформації власних активів у грошові кошти. Показники ліквідності ТОВ «Так Треба Продакшн» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2013-2017 рр.

№	Показники	Нормативні значення	на 31.12. 2013	на 31.12. 2014	на 31.12. 2015	на 31.12. 2016	на 31.12. 2017
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 – 2	1,68	3,4	2,2	3,1	3,23
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	1,63	3,27	2,2	3,08	3,18
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15 – 0,2	1,08	1,32	1,28	1,86	2,2
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	–	614,6	874	1683,1	2402,7	3511,9

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) відображає обсяг грошових одиниць оборотних засобів, що припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань підприємства. У випадку ТОВ «Так Треба Продакшн» станом на 2013 значення цього показника не виходило далеко за межі нормативного діапазону 1-2 і становило 1,68.

Проте у 2014-2017 рр. рівень даного коефіцієнту зріс до 3,4 у 2014р та 3,23 у 2017р, що засвідчує наявність на підприємстві явно зайвих оборотних активів, ефективність використання яких залишається вкрай низькою. Не в останню чергу накопичення зайвих ресурсів веде до збільшення фінансових витрат, як у випадку із зазначеною проблемою затовареності через різке збільшення обсягів запасів продукції.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. У випадку ТОВ «Так Треба Продакшн» його значення протягом досліджуваного періоду також є високим порівняно з нормативними – у межах 1,63-3,18.

Це вказує на те, що підприємство широко використовує механізм дебіторської заборгованості у роботі зі своїми клієнтами (тобто надає можливість оплати своєї продукції за розстрочкою). У даному випадку точна оцінка швидкої ліквідності потребує аналізу якості дебіторської заборгованості, який потребує залучення додаткової звітної документації підприємства, крім звіту про фінансовий стан.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Значення і цього показника ліквідності для ТОВ «Так Треба Продакшн» значно перевищує нормативні (1,08-2,2), засвідчуючи нераціональне використання фінансових ресурсів (грошей та їх еквівалентів), які могли б без жодного ризику для платоспроможності бути спрямовані на розвиток його господарської діяльності. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі і не генерують дохід, тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» у період з 2013 по 2017 рр. за показниками ділової активності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2013-2017 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт оборотності активів	-	7,34	5,26	3,63	3,65
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	9,15	11,24	8,3	10,1
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	15,14	12	9,1	11
4	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-	94,14	109,03	67,84	51,65
5	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	10,83	8,93	5,46	4,85

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Коефіцієнт оборотності активів підприємства протягом досліджуваного періоду перебував у межах 7,34-3,65 що відображає високий рівень ефективності використання ресурсів у складний період 2014 і більш стабільний 2016-2017рр, 3,65-3,65 відповідно. Значення цього коефіцієнту варіюється в залежності від галузі, відбиваючи особливості виробничого процесу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на зростання або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству. Зменшення цього показника з 15,14 у 2014 р. до 9,1 у 2016 р. та до 11 у 2017р. відображає збільшення середнього терміну оплати заборгованості ТОВ «Так Треба Продакшн». Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зростає протягом 2014-2017 рр., залишаючись протягом переважного періоду часу ні рівні, вищому ніж коефіцієнт кредиторської заборгованості. Це є позитивним фактором, адже борги перед підприємством гасяться майже стабільно, ніж борги самого підприємства перед іншими контрагентами.

Динаміка показників фондовіддачі демонструє зменшення ефективності використання основних засобів на ТОВ «Так Треба Продакшн». Протягом 2014-2017 рр. кожна гривня, вкладена в основні засоби, принесла підприємству дохід в межах від 94,14 грн. у 2014 р. до 51,65 грн. у 2017 р. Значення коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на те, скільки товарів і послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Протягом 2014-2017 рр. відбулось зниження цього показника з 10,83 до 4,85, засвідчивши необхідність для підприємства працювати у напрямку збільшення обсягів власного збуту.

Для повноти аналізу результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» розглянемо також показники його рентабельності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2012-2016 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,2	0,17	0,35	0,24	0,25
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,54	0,34	0,62	0,41	0,37
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	3,97	2,97	7,42	3,7	3,3

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Коефіцієнт рентабельності активів показує ефективність використання активів підприємства для генерації прибутку. Значення даного коефіцієнта можна інтерпретувати як кількість гривень чистого прибутку на кожну гривню використаних активів підприємства. Впродовж 2013-2017 рр. рентабельність активів ТОВ «Так Треба Продакшн» має тенденцію до зростання з 0,2 до 0,35 у 2015р, та загалом до 0,25 у 2017р, за винятком 2014 р., коли даний показник склав всього 0,17. Загалом це свідчить про вдосконалення процесу управління активами підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство, є одним з основних показників його інвестиційної привабливості. На практиці даний коефіцієнт використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій. На ТОВ «Так Треба Продакшн» протягом аналізованого періоду коефіцієнт рентабельності власного капіталу в цілому мав позитивну динаміку: від 0,54 у 2013 р., 0,62 у 2015 р. і 0,37 за підсумками 2017 р.

Коефіцієнти рентабельності діяльності та продукції ТОВ «Так Треба Продакшн» впродовж 2013-2014 рр. були близькими за значеннями, що свідчить про вирішальну роль збутової діяльності підприємства для забезпечення його прибутковості. Їх рівень був близьким до середніх показників рентабельності по галузі у відповідні роки.

Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн» дозволив виявити низку характерних особливостей його функціонування як суб'єкта малого підприємництва і міжнародного бізнесу в умовах розгортання кризових явищ та посткризових викликів відновлення національної економіки України. Попри в цілому позитивні результати господарської діяльності, аналіз дозволив встановити, що значна частина капіталу підприємства відволікається на формування непродуктивних активів, а падіння оборотності власного капіталу визначає необхідність працювати у напрямку збільшення обсягів збуту продукції підприємства. Таким чином, для ТОВ «Так Треба Продакшн» зростає роль підвищення ефективності поточної маркетингової діяльності та вдосконалення існуючої міжнародної маркетингової стратегії.

2.2 Особливості стратегічного планування ТОВ «Так Треба Продакшн»

Загалом потрібно зазначити, що на підприємстві майже відсутнє стратегічне планування, саме тому було вирішено розглянути маркетингову стратегію підприємства, та її становлення, задля виділення стратегічного плану загалом.

Проаналізувавши загальну характеристику ТОВ «Так Треба Продакшн», потрібно зазначити, що ми бачимо різкий спад продажів і прибутку у 2014 році.

Це спричинила криза на підприємстві та в державі в цілому в 2013 році. Це не видно по результатах фінансової звітності, саме різкого спаду, оскільки підприємство вийшло за рахунок контрактів, що були заключенні до революції в 2014 році. Але станом на 2015 рік ситуація стала більш явною.

В 2007 році, компанія «Так Треба Продакшн» підписала угоду з внутрішньою компанією «Film.ua Group» «Медія Ресурси Менеджмент» [20], про надання маркетингу на аутсорсинг компанії. Співпраця стосуватиметься таких сфер, як переговори з зарубіжними замовниками, розробка клієнт-сервісної бази даних, промо-заходи і маркетингові консультації.

Маючи налагоджені контакти з багатьма операторами українського та зарубіжного медіа простору, «МРМ» займається розвитком бізнесу «Так Треба Продакшн» на внутрішньому і зовнішньому ринку. Вже існують домовленості з європейськими каналами, які виступлять замовниками «Так Треба ...» в області дублювання художніх та мультиплікаційних фільмів, серіалів і програм.

Проаналізувавши фінансову звітність (Див Додаток Б), особливо, потрібно зазначити, що, по кварталах, можна побачити, що за перший квартал 2015 року склав всього 1,5 млн грн, 2го 1.3 млн грн, 3й 2,8 млн грн, 4й вже 4,9 млн грн.

Як саме компанія боролась з кризою?

На загальних зборах директорів Film.ua Group, було заплановано загальними зусиллями вийти на міжнародний ринок медіа послуг. Компанія і раніше співпрацювала з іноземними компаніям, але частка доходу складала лише 20-25%.

Саме з цього моменту пішло відродження компанії, настання «блакитного океану», для «Так Треба Продакшн».

Процес перебудови почався ще в 2014 році, коли менеджери почали активно пропонували послуги компанії, всім старим та новим клієнтам, надаючи знижку. Оскільки, якщо вони зацікавляться і будуть співпрацювати у майбутньому, це буде вигідно, для двох сторін. [6]

Також, компанія приймала активну участь у всіх можливих фестивалях медіа продукту, по всьому світу, так менеджери компанії, у складі Директора Мельника Д.В. відвідали Канський фестиваль MIPTV, це коштувало компанії приблизно 50тис. грн.

Оскільки даний вид послуг досить специфічний, тому родинні компанії, які займались кіновиробництвом і співпрацювали з іншими міжнародними компаніями, рекламували підприємство.

Потрібно зазначити, що для виходу підприємства з кризи, та становлення нової конкурентної стратегії, підприємство використала стратегії фокусування на ринку з елементами диверсифікації, оскільки підприємств виробляє послуги, досить вузької спеціалізація, для конкретної групи споживачів. А диференціація, тому що для виходу на нові ринки, потрібна особлива відмінність від конкурента, це якість.

Для того, щоб розглянути питання стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Так Треба Продакшн», та результати впровадження стратегії «блакитного океану» ми будемо використовувати 2 методи:

- Модифікований БКГ аналіз
- Стратегічна канва блакитного океану

Для аналізу кстратегії методом модифікованого БКГ, в прешу чергу нам потрібно сгрупувати дані.

Для даного методу потрібно використовувати, наступні дані:

- Вид продукту
- Об'єм реалізації
- Частка ринка

Виникає проблема, оскільки підприємство надає послуги дуже тісно пов'язаного характеру, а точніше майже один вид продукту і все послуги, які представляє компанія, його складові, ми не можемо розрізнити більше чи менше продукту, його часту. Тому в данні, я обрав споживачів, а саме, основні споживачі ТОВ «Так Треба Продакшн», та їх часту в загальному об'ємі реалізації. (Див. Табл.2.15). Потрібно зазначити, що на підприємстві не об'єм реалізації, не розрізняють по видам послуг, а використовують так само, по компаніях. Наприклад загалом для телеканалу Інтер, а не дуляж для Інтеру 5%, дубляж для Netflix 15%.

Для розрахунку частки ми кожну країну 2016 року поділили на загальний об'єм реалізації 2016 року. Далі розраховуємо приріст, від від об'єму реалізації країни 2016 року, ми віднімаємо той самий показник попереднього періоду, та ділимо на різницю загального об'єму реалізації 2016 та 2015 років. Далі по цих даних, будемо крапкову діаграму, де ось x, буде частка ось у-приріст. (Див Рис 2.12) [73].

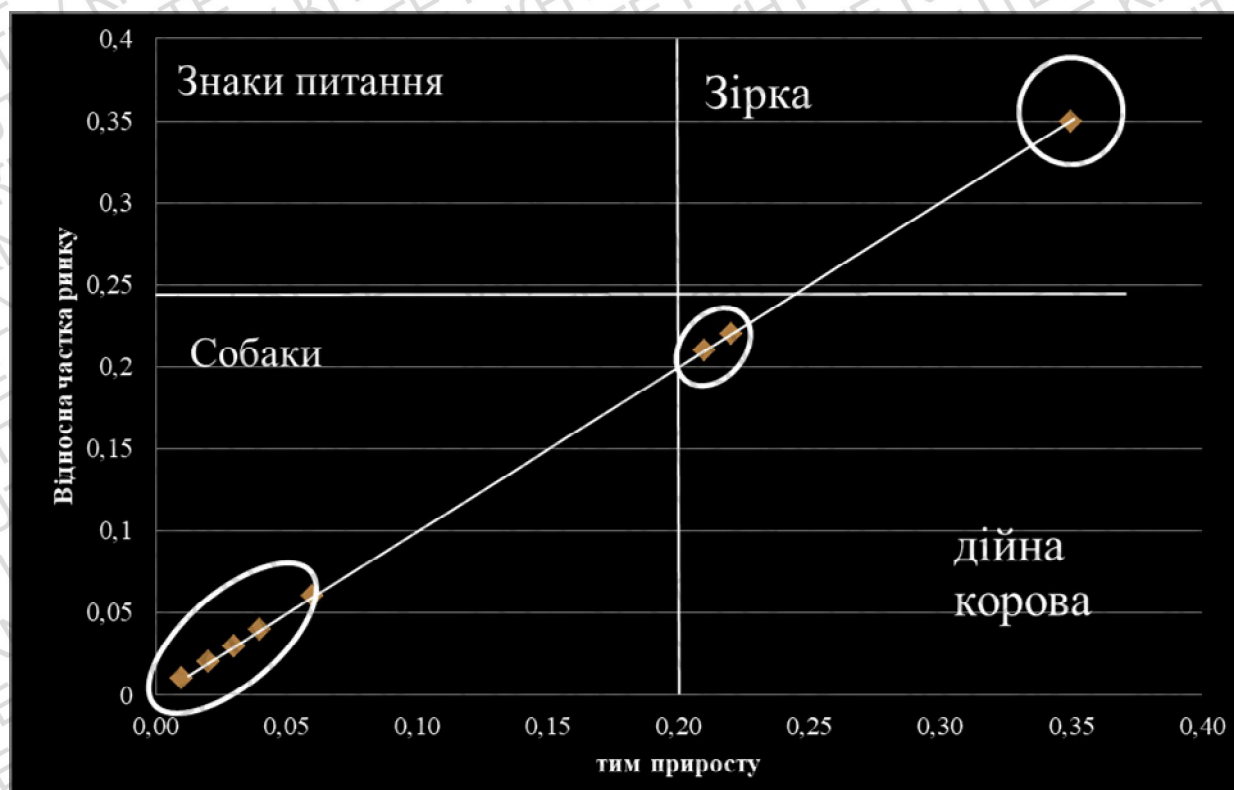


Рис. 2.13 Модифікована матриця БКГ

Джерело: власна розробка автора [73]

Таблиця 2.11а

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ

Країна	Об'єм реалізації, тис. грн		Частка	Приріст
	2015	2016		
Україна	2293,28	2513,654	0,22	0,22
Ізраїль	3648,4	3998,995	0,35	0,35
США	416,96	457,028	0,04	0,04
Великобританія	2189,04	2399,397	0,21	0,21
Німеччина	312,72	342,771	0,03	0,03
Ірландія	625,44	685,542	0,06	0,06
Чехія	312,72	342,771	0,03	0,03
Ліван	208,48	228,514	0,02	0,02
Естонія	104,24	114,257	0,01	0,01
Росія	208,48	228,514	0,02	0,02
Казахстан	104,24	114,257	0,01	0,01
Разом	10424	11425,7	1	1

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Далі заповнюємо таблицю, проставивши відповідно стратегії, яким слідує підприємство. (Див. Табл 2.15б).

Висновки по модифікованій матриці БКГ.

За модифікованою БКГ, на графіку, якщо провести лінію, по всім підприємствам, ми бачимо, що компанія використовує стратегію, орієнтовану на обсяг(концентрована діяльність).

До «знаків запитання», в нас не відносяться країни споживачі. Це є гарним результатом, означає, що співпраця триває довгий час.

До «Зірок», відносять споживача/продукт, що знаходяться на етапі зростання життєвого циклу і потребують значних коштів, для утримання даних позицій.

До цієї стратегії відносять, Ізраїль, що споживає 35% послуг компанії, тому потрібно зробити все, для того, щоб зміцнити та продовжити співпрацю підприємств. Можлива маркетингова стратегія в даному випадку – стратегія підтримання конкурентних переваг. [71]

До «Дійних корів», відносять продукт, що перебуває на етапі зрілості, приносять стабільні прибутки, стратегія для даних продуктів «збирання рожаю» і підтримка. До таких країн споживачів, можна віднести 2х постійних клієнтів Україна 22% та Великобританія 21% ринку.

Потрібно зазначити, що Великобританія завжди був споживачем, але після 2014 року і більш вигідної пропозиції до співпраці, частка споживання значно зросла.

До «Собак», відносимо продукт/споживача, що перебувають на тій стадії життєвого циклу, коли їх позиція не є досить привабливою, оскільки частка не значна, об'єми продаж так само, низькі темпи зростання рику. Це компанії, з якими або потрібно покращити взаємовідносини, або навпаки зупинити їх.

Стратегія блакитного океану, є досить цікавою, та важливою стратегією, якою і скористалась компанія «Так Треба Продакшн», головною ідеєю, є те, що існую багрянні океани, заповненні величезною кількістю конкурентів, та блакитні океани, вільні від конкурентів. [73]

Дана стратегія, включає в себе 3 цікавих інструменти, які дозволяють створити свій власний блакитний океан, та побачити свої слабкі сторони, та різницю від конкурента, а саме:

1. Стратегічна канва та крива цінності
2. Модель чотирьох дій
3. Решітка «ліквідувати-знижити-покращити-створити»

Стратегічна канва. Це ключовий інструмент створення блакитних океанів. Причому це одночасно і інструмент діагностики, і інструмент побудови.

В першу чергу, стратегічна канва відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, які характеристики продуктів, фактори конкуренції, куди вкладають кошти конкуренти, які конкурують пропозиції отримують клієнти на ринку і т.д. [68].

Таблиця 2.116

Стратегії підприємства, відповідно до матриці БКГ

Країна	Об'єм реалізації, тис. грн по роках		Частка	Приріст	Стратегія
	2015	2016			
Україна	2293,28	2513,654	0,22	0,22	Дійна корова
Ізраїль	3648,4	3998,995	0,35	0,35	Зірки
США	416,96	457,028	0,04	0,04	Собаки
Великобританія	2189,04	2399,397	0,21	0,21	Дійна корова
Німеччина	312,72	342,771	0,03	0,03	Собаки
Ірландія	625,44	685,542	0,06	0,06	Собаки
Чехія	312,72	342,771	0,03	0,03	Собаки
Ліван	208,48	228,514	0,02	0,02	Собаки
Естонія	104,24	114,257	0,01	0,01	Собаки
Росія	208,48	228,514	0,02	0,02	Собаки
Казахстан	104,24	114,257	0,01	0,01	Собаки
Разом	10424	11425,7	1	1	

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

На горизонтальній осі стратегічної канви розташовані фактори, за якими йде конкуренція, і куди направляються інвестиції в даній галузі. (див. табл.2.13)

Таблиця 2.13

Фактори конкуренції, та їх оцінка за 10ти бальною шкалою

Перелік факторів	Так Треба Продакшн	Lostfilm "Амедиа"	UA Team	1+1 продакшн
Ціна	8	5	1	4
Асортимент послуг	7	4	2	8
Покриття внутрішнього ринку	7	5	3	10
Покриття зовнішнього ринку	8	8	0	0
Кількість мов перекладу	8	6	3	7
Якість/професійність виконання	10	10	4	9
Надання додаткових послуг	8	3	1	0
Відомість бренду	6	6	0	0

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Далі потрібно побудувати стратегічну канву, по цим даним (рис. 2.14) використовуючи інструмент графік. Та окремо будемо стратегічну канву підприємства ТОВ «Так треба Продакшн»(рис2.15)

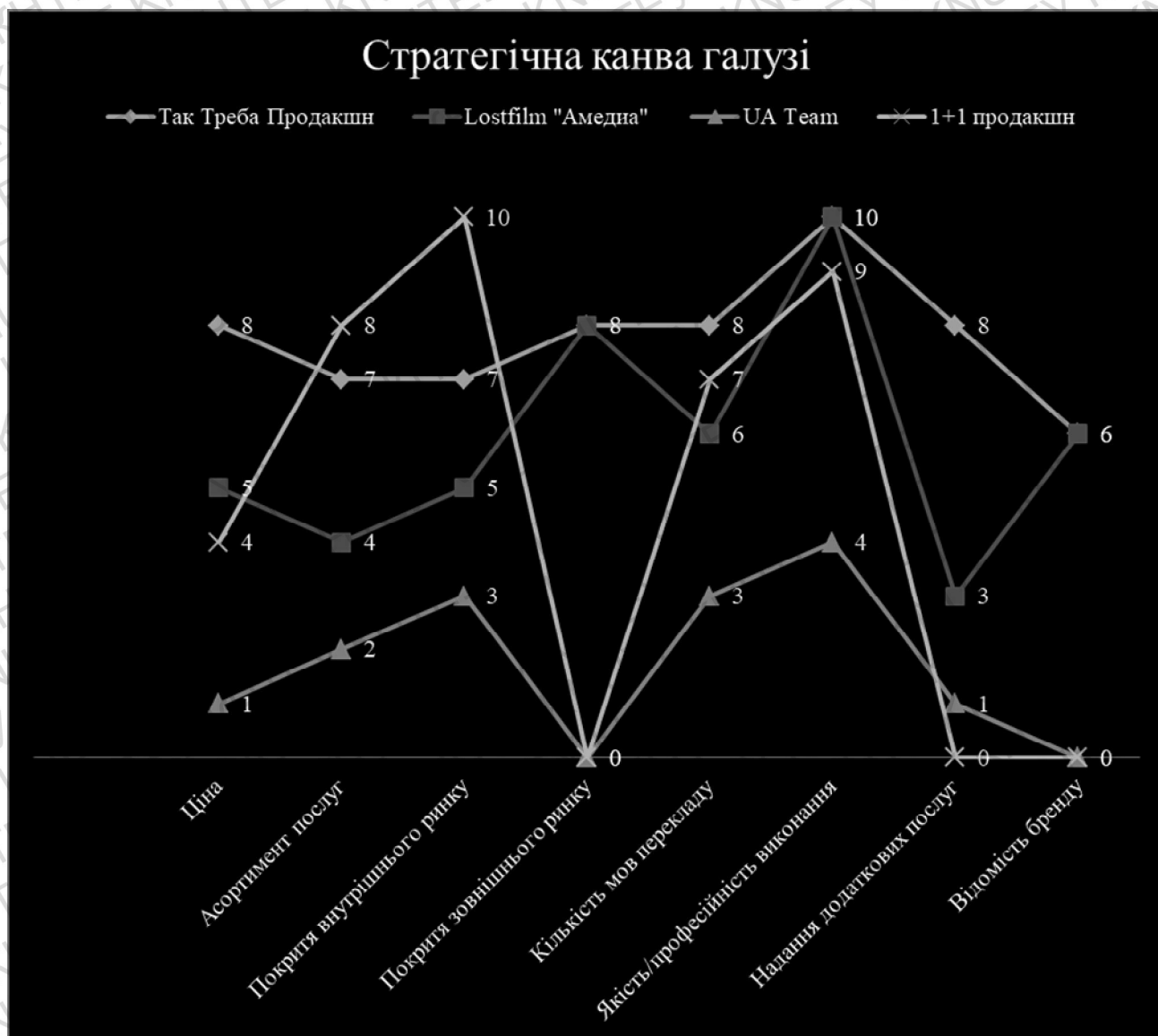


Рис. 2.14 Стратегічна канва галузі

Джерело: власний аналіз відповідно до маркетингового відділу підприємства та [92]



Рис. 2.15 Стратегічна канва підприємства «Так Треба Продакшн»

Джерело: власний аналіз відповідно до маркетингового відділу підприємства та [92]

Як ми бачимо, на загальній канві галузі, всі підприємства перетинаються, це означає «багряний океан» за великою кількістю конкурентів. Основним конкурентом на ринку України виступають компанії, що проводять дубляж для родинних телекомпаній, такі як Новий канал, та у даному випадку «1+1 Продакшн». На ринку Росії Амедія з їх компанією, «LostFilm», до речі, компанії є досить схожі, оскільки обидві компанії, знаходяться в середині великого холдингу, з виробництва медіа файлів, кіновиробництва, так само обидві компанії займаються однаковими послугами, але є різниця серед деяких конкурентних факторів.

Також, потрібно зазначити, про досить стабільну і високу канву ТОВ «Так Треба», що свідчить, про те, що підприємство можна віднести до преміум сегменту.

Можливо саме тому, в 2014 році у зв'язку з кризою в країні, так сильна впав попит на послуги, оскільки підприємства не могли собі цього дозволити.

Наступні інструменти, як моделі чотирьох дій, та решітка «ліквідувати-знижити-покращити-створити», вже є більше рекомендаційного характеру, тому я розгляну їх в 3му розділі дипломної роботи.

2.3. Факторний аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн».

Оскільки саме маркетинговий відділ підприємства вносить значну частку в розвиток стратегічного планування підприємства, а саме поставлення цілей, орієнтація підприємства на відповідний ринок, споживача слід розглядувати і ефективність маркетингового відділу, маркетингових програм(проведення маркетингових досліджень, рекламної кампанії, виставкової діяльності, заходів Інтернет-маркетингу тощо) в стратегічному плануванні, так як наслідок, ефективність підприємства в цілому. Саме для цього в даному розділі буде розглянуто питання ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн». Вартісні обсяги реалізації продукції та відповідні витрати досліджуваного підприємства систематизовано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники ефективності реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2012-2017 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Валові обсяги реалізації продукції, тис. грн.	10002,4	8125	10424	11425,7	15052,7
2	Річний приріст обсягів реалізації продукції, тис. грн.	1877	1384	2299	1001,7	3627
3	Матеріальні витрати на маркетинг, тис. грн.	87	135	150	237	185
4	Фонд оплати праці персоналу відділу маркетингу, тис. грн.	370	450	600	720	900
5	Сукупні витрати на маркетинг, тис. грн.	420	585	750	957	1085
6	Ефективність маркетингових витрат (чтотна что)	4,45	2,36	3,06	1,046	3,34

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Згідно, з табл. 2.20б ефективність маркетингової стратегії на підприємстві завжди досить висока. Але чи пов'язанно це дійсно з маркетинговою діяльністю, чи іншими факторами. Ми можемо доглядно проаналізувати ситуацію, на прикладі ТОВ «Так Треба Продакшн».

Згідно з табл. 2.20 ми бачимо щр витрати на маркетинг досить низькі, поспілкувавшись з фінансовим відділом, було зрозуміло що підприємство майже не використовує маркетингову службу, а орієнтується на старих клієнтів. Але, ми також бачимо тенденцію до зростання. Це спричиненно, саме завдяки маркетинговій службі, та прийняття рішення на залучення нового клієнта, американської компанії Netflix, за допомогою придбання програмного забезпечення для субтитрування.

Саме тому дана стратегія дала ефективність у 28 кратному розмірі, але знову ж таки коефіцієнт завищений за рахунок низьких витрат на маркетинг.

Також потрібно зазначити приріст валових обсягів реалізації продукцію в період з 2-14-2017 майже в двічі, але так само і всі показники зросли, оскільки компанії дотримується стратегії продукта що давно на ринку.

Більш детальний аналіз ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Так Треба Продакшн» за окремими статтями маркетингових витрат надасть можливість визначити сильні та слабкі сторони в системі просування і збуту продукції підприємства (табл. 2.17).

Аналізуючи стратегічне планування на підприємстві, можна дійти висновку що майже не відбувається змін, відбувається постійне зростання реалізації продукту, постійне зростання всіх показників. Можна побачити досить високі витрати на реалізацію комплексу інших маркетингових заходів, до яких входять як і поточна маркетингова діяльність, так і різноманітні виставки, так у 2016 був фестиваль для дітей, де була можливість прийняти участь у дублюванні та перекладу мультфільмів. Так само і витрати, на поїздки маркетингової служби на міжнародні виставки.

Оскільки саме в 2015 році, на Канському фестивалі маркетингова служба заволоділа інформацією, що привело досить великого споживача Netflix (USA), за допомогою програми субтитрування EasyTitles (Болгарія) після чого, було куплено пару цих програм (кожна за 15.475,46 грн та щорічне обслуговування в 200дол/шт.). Але це і призвело до приросту обсягів реалізації з 1384 тис грн у 2014, до 3627 тис.грн у 2017, а це приріст у 2,6 рази.

Таблиця 2.17

Ефективність окремих статей витрат на реалізацію маркетингової стратегії
ТОВ «Так Треба Продакшн» у 2014-2017 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Приріст обсягів реалізації продукції, тис. грн.	1877	1384	2299	1001,7	3627
2	Витрати на проведення маркетингових досліджень, тис. грн.	93	135	150	237	185
3	Витрати на реалізацію стратегічних маркетингових планів, тис. грн.	8	16	8	24	18
4	Витрати на реалізацію комплексу інших маркетингових заходів, тис. грн.	21	9	28	60	14
5	Ефективність витрат на проведення маркетингових досліджень	20	10,25	15,32	4,22	19,6
6	Ефективність витрат на реалізацію стратегічних маркетингових планів	140	86,5	287,37	41,73	201,5
7	Ефективність витрат реалізацію комплексу інших маркетингових заходів	201	153,77	82,1	16,7	259,07

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Для всебічного аналізу проблеми ефективності маркетингової стратегії досліджуваного підприємства розглянемо показник рентабельності відповідних витрат (ROMI) за формулою:

$$ROMI = \frac{GP - MC}{MC} \times 100\%$$

де: GP – валовий прибуток;

MC – витрати на маркетингову діяльність.

З метою порівняння результатів розрахунків за двома методологічними підходами введемо додатковий показник – коефіцієнт ефективності маркетингових витрат, зважений на норму рентабельності продукції (wE_{mp}), що розраховується за формулою:

$$wE_{mp} = E_{mp} \cdot k_{pp} \cdot 100\%,$$

де: E_{mp} – ефективність маркетингових витрат;

k_{pp} – коефіцієнт рентабельності продукції.

Відповідні результати розрахунків для досліджуваного підприємства у період з 2014 р. по 2017 р. наведені в таблиці 2.18

Таблиця 2.18

Показники рентабельності маркетингу
ТОВ «Так Треба Проашн» у 2014-2017 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Валовий прибуток, тис. грн.	10002,4	8125	10424	11425,7	15052,7
2	Інвестиції у маркетинг, тис. грн.	50,6	70,74	28,88	62,36	28,33
3	Рентабельність інвестицій у маркетингову діяльність (ROMI), %	210,66	113,86	359,94	182,22	530,33
4	Ефективність маркетингових витрат	13,1	10,25	15,33	4,23	19,61
5	Рентабельність продукції, %	6	3,1	7,57	7,45	7,71
6	Ефективність маркетингових витрат, зважена на рентабельність продукції (wE_{mp}), %	69,78	31,78	116,02	31,49	151,16

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Результати досліджень показують різкий ріст рентабельності у 2015 році (послі залучення нових клієнтів) та у 2017 році за рахунок низьких витрат на маркетинг. Але так само потрібно зазначити і збільшення рентабельності продукції в 2015 році, та стабільність у 2015-2017рр. Прямо пропорційно їй збільшився показник ефективності маркетингових витрат, зважена на рентабельність продукції, на 85% у 2015 році, у порівнянні з 2014 р., та на 120% у 2017 році, у порівнянні з 2016р.

Можна зробити висновок, що ROMIє більш інформативним за показник ефективності маркетингових витрат, однак важливим аспектом аналізу залишається розгляд структури витрат на маркетингову діяльність, що дозволяє оцінити її якість, а також відстежити середньо- та довгострокові тенденції господарської діяльності підприємства у сфері маркетингу. На тенденції ТОВ «Так Треба Продакшн» досить складно зробити конкретних висновків, оскільки витрати на маркетинг досить низькі, підприємство працює більше з постійними клієнтами. Але завдяки цій стратегії, досить гарно видно найменші зміни, так як ми бачимо залучення нового клієнта.

Також можна розглянути окремих маркетингових проектів та розподіл їх за рівнем ефективності. Тому проаналізуємо ефективність маркетингових заходів ТОВ «Так Треба Продакшн», пов'язаних зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності. Як зазначалось вище, досліджуване підприємство здійснює експортні поставки, що потребує першочергового аналізу їх обсягів, динаміки та результативності для подальшої оцінки ефективності відповідних маркетингових заходів та програм (табл. 2.19).

Валовий дохід від реалізації послуг збільшився на 85% у період з 2014 – 2017рр. Вартісні обсяги експорту послуг збільшились на 2,4 рази з 2014 року по 2017р. Так само і частка надходжень експортних операцій зросла на 19% (станом на 2017р). Це свідчить про зростання експортних операцій. Загалом ситуація по всім показникам експортних операцій досить не погана і постійно зростаюча, що розуміє під собою і постійну маркетингову діяльність спрямовану на ЗЕД.

Частка надходжень від експортних операцій свідчить перш за все, про те що, підприємство максимально орієнтовано на зовнішню економічну діяльність, а саме 80% станом на 2017р.

Коефіцієнт ефективності експортних операцій ТОВ«Так Треба Продакшн» показує позитивне зростання з 2014 – 2016рр, від 1,72 до 2,1 відповідно, в свою чергу валовий прибуток від експортних операцій в цей період зріс у 4,56 разів, з 184,56тис. грн. до 841,83тис.грн

Таблиця 2.19

Основні показники експортної діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн»
у період 2014-2017 рр.

№	Показники	2013	2014	2015	2016	2017
1	Валовий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10002,4	8125	10424	11425,7	15052,7
2	Надходження від експортних операцій, тис. грн.	2100	4875	7609,52	9254,82	11891,63
3	Частка надходжень від експортних операцій у валовому доході, %	21	60	73	81	79
4	Собівартість експорту, тис. грн.	900	2693,4	3892,38	4132,38	5932,38
5	Накладні витрати на експорт, тис. грн.	48	138,24	259,492	275,492	395,492
6	Повна собівартість експорту, тис. грн.	948	2831,64	4151,872	4407,872	6327,872
7	Коеф. ефективності експортних операцій	0,8	1,72	1,83	2,10	1,88
8	Валовий прибуток від експортних операцій, тис. грн.	90,4	184,56	702,917	841,833	1119,272
9	Частка прибутків від експортних операцій у валовому прибутку, %	21	60	73	81	79
10	Рентабельність експортних операцій, %	60	181,00	195,50	223,96	200,45

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

. Але також потрібно зазначити і спад у 2017 році у порівнянні з 2016, коефіцієнт ефективності експортних операцій, наприклад, знизився на 0,22. Проте, валовий прибуток від експортних операцій навпаки зріс на 277,34 тис грн.. Дана ситуація суперечності показників зумовлена зростанням повної собівартості експортних операцій.

Загалом, можна дійти висновку, про постійне зростання частки експортних операцій у діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн», та постійні прибутки враховуючи низькі витрати на маркетингову діяльність підприємства. Це обумовлено наявністю постійних клієнтів на ринку ЗЕД, але так само, підприємство продовжує пошуки збуту послуг і на нових ринках, нових клієнтів, на скільки вистачає потужностей підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН».

3.1. Дослідження елементів процесу розроблення і реалізації стратегії підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн»

Проаналізувавши загальну характеристику ТОВ «Так Треба Продакшн», потрібно зазначити, що ми бачимо різкий спад продажів і прибутку у 2015 році.

Це спричинила криза на підприємстві та в державі в цілому в 2014 році. Це не видно по результатах фінансової звітності, саме різкого спаду, оскільки підприємство вийшло за рахунок контрактів, що були заключенні до революції в 2014 році. Але станом на 2015 рік ситуація стала більш явною.

В 2007 році, компанія «Так Треба Продакшн» підписала угоду з внутрішньою компанією «Film.ua Group» «Медія Ресурси Менеджмент» [21], про надання маркетингу на аутсорсинг компанії. Співпраця стосуватиметься таких сфер, як переговори з зарубіжними замовниками, розробка клієнт-сервісної бази даних, промо-заходи і маркетингові консультації.

Маючи налагоджені контакти з багатьма операторами українського та зарубіжного медіа простору, «МРМ» займається розвитком бізнесу «Так Треба Продакшн» на внутрішньому і зовнішньому ринку. Вже існують домовленості з європейськими каналами, які виступлять замовниками «Так Треба ...» в області дублювання художніх та мультиплікаційних фільмів, серіалів і програм.

Проаналізувавши фінансову звітність (Див Додаток Б), особливо, потрібно зазначити, що, по кварталах, можна побачити, що за перший квартал 2015 року склав всього 1,5 млн грн, 2го 1.3 млн грн, 3й 2,8 млн грн, 4й вже 4,9 млн грн.

Як саме компанія боролась з кризою?

На загальних зборах директорів Film.ua Group, було заплановано загальними зусиллями вийти на міжнародний ринок медіа послуг. Компанія і раніше співпрацювала з іноземними компаніям, але частка доходу складала лише 20-25%.

Саме з цього моменту пішло відродження компанії, настання «блакитного океану», для «Так Треба Продакшн». Процес перебудови почався ще в 2014 році, коли менеджери почали активно пропонували послуги компанії, всім старим та новим клієнтам, надаючи знижку. Оскільки, якщо вони зацікавляться і будуть співпрацювати у майбутньому, це буде вигідно, для двох сторін. [6]

Також, компанія приймала активну участь у всіх можливих фестивалях медіа продукту, по всьому світу, так менеджери компанії, у складі Директора Мельника Д.В. відвідали Канський фестиваль MIPTV, це коштувало компанії приблизно 50тис. грн.

Оскільки даний вид послуг досить специфічний, тому родинні компанії, які займались кіновиробництвом і співпрацювали з іншими міжнародними компаніями, рекламували підприємство.

Потрібно зазначити, що для виходу підприємства з кризи, та становлення нової конкурентної стратегії, підприємство використала стратегії фокусування на ринку з елементами диверсифікації, оскільки підприємств виробляє послуги, досить вузької спеціалізаціях, для конкретної групи споживачів. А диференціація, тому що для виходу на нові ринки, потрібна особлива відмінність від конкурента, це якість.

Для того, щоб розглянути питання дослідження розробки стратегії на підприємстві ТОВ «Так Треба Продакшн», та результати впровадження стратегії «блакитного океану» ми будемо використовувати 2 методи:

- Модифікований БКГ аналіз
- Стратегічна канва блакитного океану

Для аналізу конкурентної стратегії методом модифікованого БКГ, в прешу чергу нам потрібно сгрупувати дані.

Для даного методу потрібно використовувати, наступні дані:

- Вид продукту
- Об'єм реалізації
- Частка ринка

Виникає проблема, оскільки підприємство надає послуги дуже тісно пов'язаного характеру, а точніше майже один вид продукту і всі послуги, які представляє компанія, його складові, ми не можемо розрізнити більше чи менше продукту, його часту. Тому в данні, я обрав споживачів, а саме, основні споживачі ТОВ «Так Треба Продакшн», та їх часту в загальному об'ємі реалізації. (Див. Табл.3.1).

Потрібно зазначити, що на підприємстві не об'єм реалізації, не розрізняють по видам послуг, а використовують так само, по компаніях. Наприклад загалом для телеканалу Інтер, а не дуляж для Інтеру 5%, дубляж для Netflix 15%.

Для розрахунку частки ми кожен рік країну 2016 року поділили на загальний об'єм реалізації 2016 року. Далі розраховуємо приріст, від об'єму реалізації країни 2016 року, ми віднімаємо той самий показник попереднього періоду, та ділимо на різницю загального об'єму реалізації 2016 та 2015 років. Далі по цих даних, будуємо крапкову діаграму, де ось x, буде частка ось y-приріст. (Див Рис 3.2) [15].

Далі заповнюємо таблицю, проставивши відповідно стратегії, яким слідує підприємство. (Див. Табл 3.1б).

За модифікованою БКГ, на графіку, якщо провести лінію, по всім підприємствам, ми бачимо, що компанія використовує стратегію, орієнтовану на обсяг (концентрована діяльність).

До «знаків запитання», в нас не відносяться країни споживачі. Це є гарним результатом, означає, що співпраця триває довгий час.

До «Зірок», відносять споживача/продукт, що знаходяться на етапі зростання життєвого циклу і потребують значних коштів, для утримання даних позицій.

До цієї стратегії відносять, Ізраїль, що споживає 35% послуг компанії, тому потрібно зробити все, для того, щоб зміцнити та продовжити співпрацю підприємств. Можлива маркетингова стратегія в даному випадку – стратегія підтримання конкурентних переваг. [8]

Таблиця 3.1а

Дані для побудови модифікованої матриці БКГ

Країна	Об'єм реалізації, тис. грн		Частка	Приріст
	2015	2016		
Україна	2293,28	2513,654	0,22	0,22
Ізраїль	3648,4	3998,995	0,35	0,35
США	416,96	457,028	0,04	0,04
Великобританія	2189,04	2399,397	0,21	0,21
Німеччина	312,72	342,771	0,03	0,03
Ірландія	625,44	685,542	0,06	0,06
Чехія	312,72	342,771	0,03	0,03
Ліван	208,48	228,514	0,02	0,02
Естонія	104,24	114,257	0,01	0,01
Росія	208,48	228,514	0,02	0,02
Казахстан	104,24	114,257	0,01	0,01
Разом	10424	11425,7	1	1

Джерело: власна розробка згідно з даних маркетингового відділу та [15]

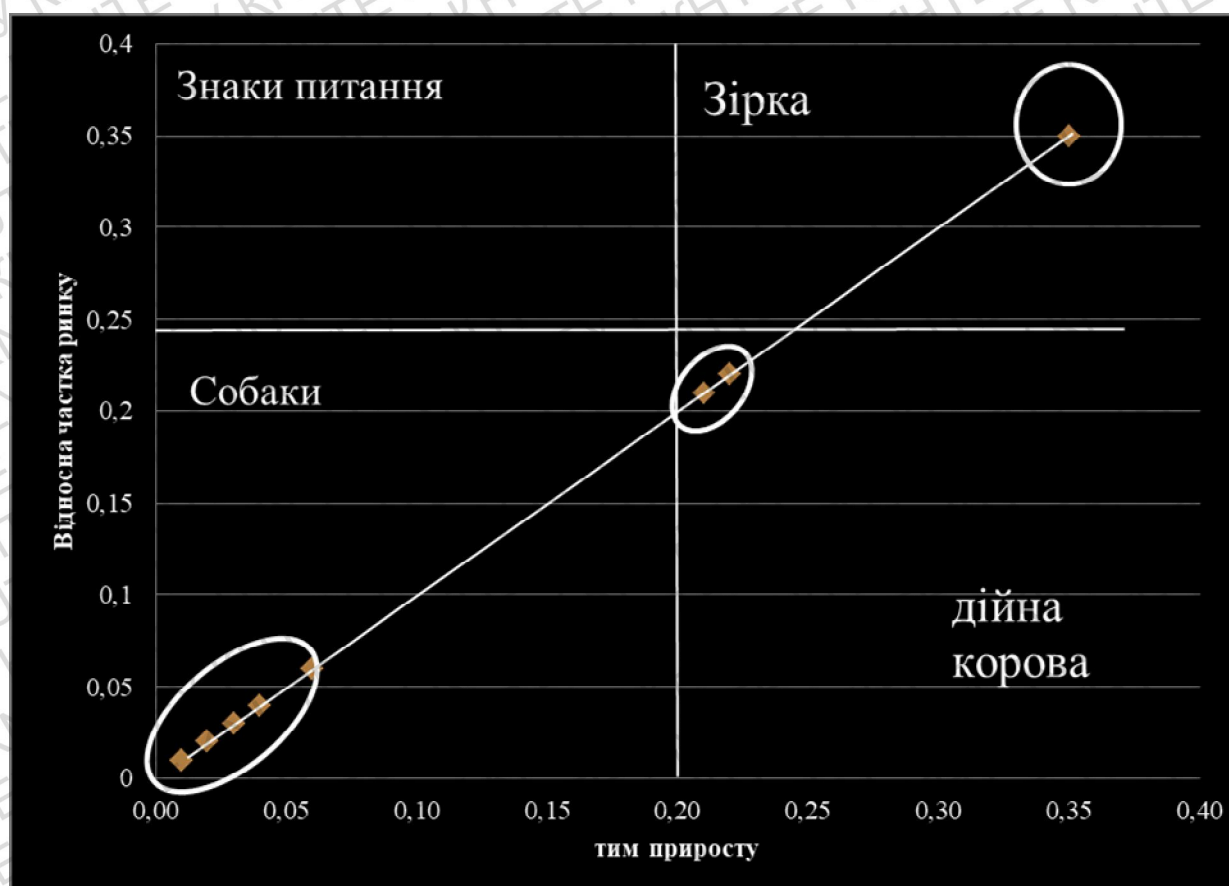


Рис. 3.2 Модифікована матриця БКГ

Джерело: [15]

До «Дійних корів», відносять продукт, що перебуває на етапі зрілості, приносять стабільні прибутки, стратегія для даних продуктів «збирання рожаю» і підтримка.

До таких країн споживачів, можна віднести 2х постійних клієнтів Україна 22% та Великобританія 21% ринку. Потрібно зазначити, що Великобританія завжди був споживачем, але після 2014 року і більш вигідної пропозиції до співпраці, частка споживання значно зросла.

До «Собак», відносимо продукт/споживача, що перебувають на тій стадії життєвого циклу, коли їх позиція не є досить привабливою, оскільки частка не значна, об'єми продаж так само, низькі темпи зростання ринку. Це компанії, з якими або потрібно покращити взаємовідносини, або навпаки зупинити їх.

Таблиця 3.16

Стратегії підприємства, відповідно до матриці БКГ

Країна	Об'єм реалізації, тис. грн по роках		Частка	Приріст	Стратегія
	2015	2016			
Україна	2293,28	2513,654	0,22	0,22	Дійна корова
Ізраїль	3648,4	3998,995	0,35	0,35	Зірки
США	416,96	457,028	0,04	0,04	Собаки
Великобританія	2189,04	2399,397	0,21	0,21	Дійна корова
Німеччина	312,72	342,771	0,03	0,03	Собаки
Ірландія	625,44	685,542	0,06	0,06	Собаки
Чехія	312,72	342,771	0,03	0,03	Собаки
Ліван	208,48	228,514	0,02	0,02	Собаки
Естонія	104,24	114,257	0,01	0,01	Собаки
Росія	208,48	228,514	0,02	0,02	Собаки
Казахстан	104,24	114,257	0,01	0,01	Собаки
Разом	10424	11425,7	1	1	

Джерело: [15]

Дана стратегія, включає в себе 3 цікавих інструменти, які дозволяють створити свій власний блакитний океан, та побачити свої слабкі сторони, та різницю від конкурента, а саме:

4. Стратегічна канва та крива цінності
5. Модель чотирьох дій
6. Решітка «ліквідувати-знижити-покращити-створити»

Стратегічна канва. Це ключовий інструмент створення блакитних океанів. Причому це одночасно і інструмент діагностики, і інструмент побудови.

В першу чергу, стратегічна канва відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, які характеристики продуктів, фактори конкуренції, куди вкладають кошти конкуренти, які конкурують пропозиції отримують клієнти на ринку і т.д. [15].

На горизонтальній осі стратегічної канви розташовані фактори, за якими йде конкуренція, і куди направляються інвестиції в даній галузі.(див. табл.3.3)

Таблиця 3.3

Фактори конкуренції, та їх оцінка за 10ти бальною шкалою

Перелік факторів	Так Треба Продакшн	Lostfilm "Амедиа"	UA Team	1+1 продакшн
Ціна	8	5	1	4
Асортимент послуг	7	4	2	8
Покриття внутрішнього ринку	7	5	3	10
Покриття зовнішнього ринку	8	8	0	0
Кількість мов перекладу	8	6	3	7
Якість/професійність виконання	10	10	4	9
Надання додаткових послуг	8	3	1	0
Відомість бренду	6	6	0	0

Джерело: [15]

Далі потрібно побудувати стратегічну канву, по цим даним (рис. 3.4) використовуючи інструмент графік. Та окремо будемо стратегічну канву підприємства ТОВ «Так треба Продакшн»(рис. 3.5)

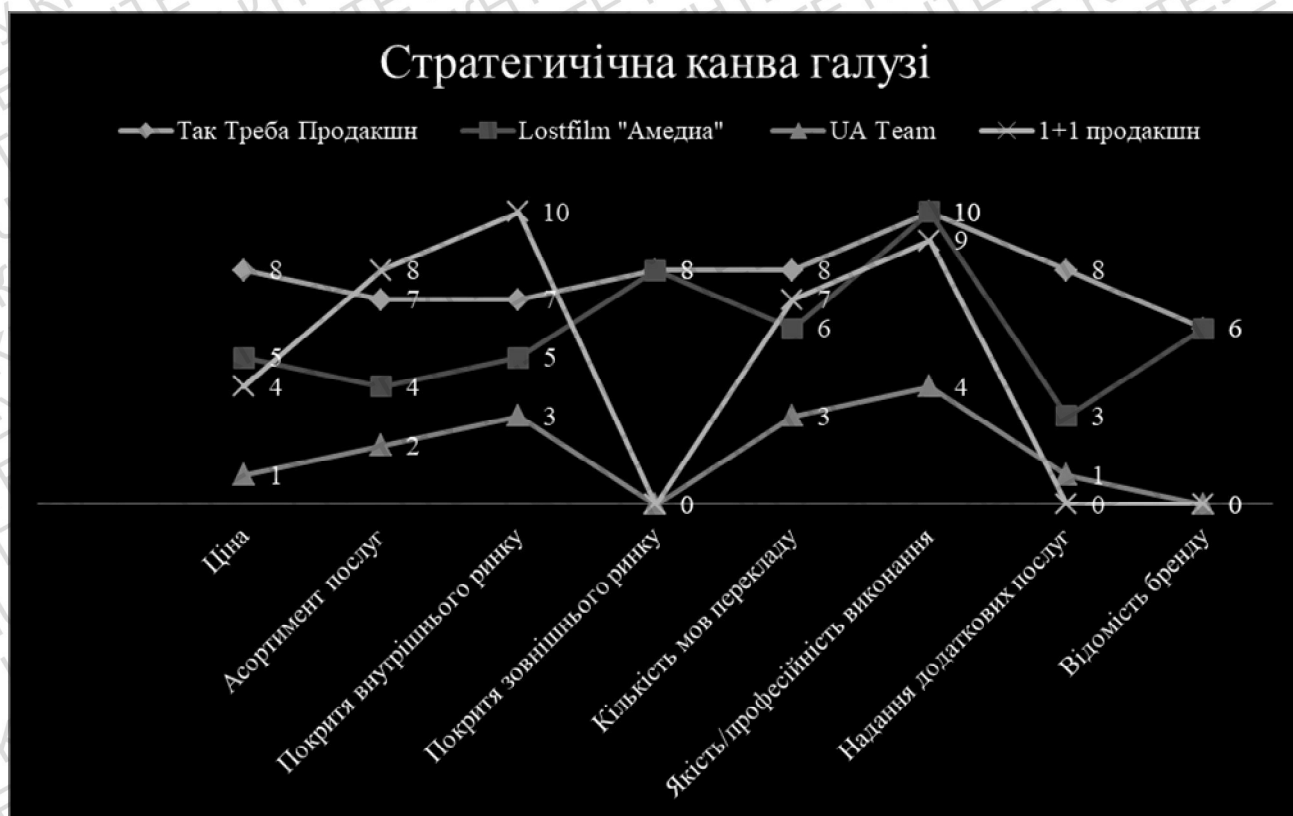


Рис. 3.4 Стратегічна канва галузі

Джерело: [власна розробка за Таблиця 3.3]

Як ми бачимо, на загальній канві галузі, всі підприємства перетинаються, це означає «багряний океан» за великою кількістю конкурентів. Основним конкурентом на ринку України виступають компанії, що проводять дубляж для родинних телекомпаній, такі як Новий канал, та у даному випадку «1+1 Продакшн». На ринку Росії Амедія з їх компанією, «LostFilm», до речі, компанії є досить схожі, оскільки обидві компанії, знаходяться в середині великого холдингу, з виробництва медіа файлів, кіновиробництва, так само обидві компанії займаються однаковими послугами, але є різниця серед деяких конкурентних факторів.

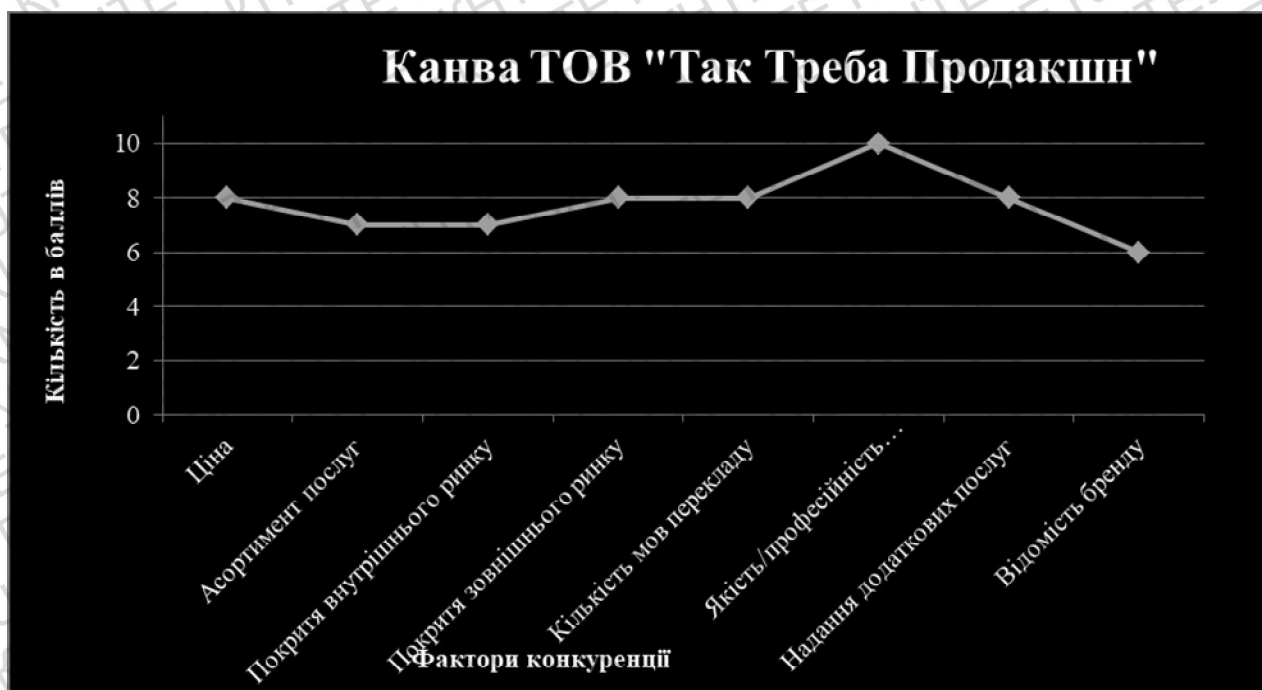


Рис. 3.5 Стратегічна канва підприємства «Так Треба Продакшн»

Джерело: [власна розробка за Таблиця 3.3]

Також, потрібно зазначити, про досить стабільну і високу канву ТОВ «Так Треба», що свідчить, про те, що підприємство можна віднести до преміум сегменту.

Можливо саме тому, в 2014 році у зв'язку з кризою в країні, так сильна впав попит на послуги, оскільки підприємства не могли собі цього дозволити.

Наступні інструменти, як моделі чотирьох дій, та решітка «ліквідувати-знижити-покращити-створити», вже є більше рекомендаційного характеру, тому я розгляну їх в розділі 3.2 дипломної роботи.

3.2 . Напрями вдосконалення стратегії ТОВ «Так Треба Продакшн»

Наступний інструмент, стратегії блакитного океану, після стратегічної канви, є модель чотирьох дій.

Щоб реконструювати елементи цінності для покупця, зруйнувати компроміс між диференціацією та низькими витратами і створити нову криву цінності, потрібно відповісти на чотири основні питання, що стосуються притаманних даній галузі стратегічної логіки і бізнес-моделі:

- Які чинники, які галузь приймає як само собою зрозумілі, слід скасувати? Це питання змушує задуматися про відмову від факторів, довгий час служили предметом конкуренції у вашій галузі. Найчастіше ці чинники сприймаються як належне, незважаючи навіть на те, що вони можуть вже не мати ніякої цінності, а то і зовсім її знижують. Найчастіше покупці починають цінувати зовсім інші чинники, проте компанії ніяк на це не реагують, а часом і не помічають змін.

Такими чинниками, для підприємства є:

Передача інформації паперовими, та технічними засобами. Вирішенням даної проблеми є електронні бази даних та сервери. Але підприємство максимально працює над цим питання, співпрацюючи з компанією Евик, у якої орендує сервер, для швидкого і надійного доступу даних клієнтів та співробітників.

- Які фактори слід значно знизити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Це питання дозволяється з'ясувати, які продукти або послуги зайве ускладнюються в гонитві за перемогою над конкурентами. У такій ситуації компанії починають надавати клієнтам надлишкові послуги, тим самим збільшуючи свої витрати, проте не отримуючи від цього ніякої віддачі.

Було розглянуто стратегічну канву, на якій добре видно плюси та мінуси компанії, наприклад, ми можемо покращити відомість бренду, та розрізнити асортимент ринку.

- Які фактори слід значно підвищити в порівнянні з існуючими в галузі стандартами? Це питання дозволяє позбутися від компромісів, на які ваша галузь змушує йти споживачів.

Компанія суворо відповідає, всім встановленим технічним вимогам, відповідно до контракту, але є фактор обмеженості ресурсів, так наприклад на підприємстві, в відділу Субтитрування працює 5 чоловік, з них лише в 1го керівника є ліцензійна програма EDIUS для титрування, а в решти пробна демо версія, чи піратська копія, і їм приходится кінцевий матеріал підганяти під ліцензійну програму, щоб все працювало.

Як це вже зрозумілі, це займає досить багато часу. Тому вирішення даної проблеми є, покращення оснащення працівників, для швидшого виконання поставлених задач.

- Які чинники з що раніше не пропонувалися галуззю слід створити?

Це питання допомагає виявити абсолютно нові джерела цінності для покупців, створити новий попит і змінити прийняту в галузі системі стратегічного ціноутворення.

Це розширення галузі, або перехід на дещо новий рівень. На підприємстві займаються дубляжем коміксів, процес робити заключається, в підставці голоса актора, до фрагментів комікса, так, що створюється так званий мультфільм. Тобто створення таких мультфільмів спеціалістами і може стати новою галуззю, оскільки компанія, знаходиться в галузі кіноіндустрії, має досить великий склад акторів голосів, та технічного забезпечення.

Відповівши на перші два питання (про скасування і зниження), можна зрозуміти яким чином можна скоротити витрати в порівнянні з конкурентами. Це дуже рідко відбувається в рамках традиційних стратегій. В результаті витрати тільки ростуть, а бізнес-моделі ускладнюються. Другі два питання (про підвищення і створенні) допомагають зрозуміти, яким чином можна підвищити цінність для покупця і створити новий попит. В результаті ви зможете запропонувати абсолютно нові можливості, зберігаючи при цьому низькі витрати.

Наступними інструментом виявлення проблем та пошуку шляхів покращення, є решітка «ліквідувати-знижити-покращити-створити» (див табл. 3.6), виглядає вона наступним шляхом, щоб відповіді на питання моделі чотирьох дій пропонується оформляти у вигляді таблиці 2 x 2, в лівій частині якої комірки скасувати і знижити, а в правій - підвищити і створити.

В осередках потрібно писати конкретні дії, які потрібно зробити. У міру заповнення таблиці можна зрозуміти не захоплюється ви тільки ускладненням продукту або дотримуватися балансу між цінністю і витратами.

Таблиця 3.6

Решітка «ліквідувати-зменшити-покращити-створити»

ТОВ «Так Треба Продакшн»

Ліквідувати: • Простий виробництва • Відсутність працюючого ПЗ	Збільшити: • Кількість клієнтів • Асортимент • Відомість бренду
Зменшити: • Витрачання зайвих коштів (на утримання основних засобів, що не використовуються) • Кількість споживачів, що приносять незначний % доходу, цей час використати, для більш платоспроможного споживача.	Створити: • Нову сферу діяльності • Чітку систему функціонування

Джерело: [15,92]

Можна зазначити, що підприємство, рухається в правильному напрямі, оскільки освоює нові ринки, та пробує для себе нові сфери та галузі. Так наприклад, за допомогою маркетингового дослідження, було вирішено придбати програмне забезпечення для титрування, яке дає змогу вийти підприємству на нові ринки, таких компаній, як Netflix, Amazon.

Проаналізувавши все вищесказане, можна зазначити, що можливим шляхом покращення для підприємства, є рухатись за вже встановлено. Стратегією, та можливе встановлення додаткових галузей, що виокремить підприємство і створить, свій блакитний океан.(див. рис 3.7) [15,92].



Рисунок 3.7 Стратегічна канва галузі з розширенням сфер діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн»

Джерело: [15,92]

Також, потрібно зазначити, що в даній ситуації, можна порекомендувати не змінювати свою стратегію за Портером, а саме стратегію фокусування з елементом диференціації, оскільки дана галузь, є досить специфічною. Тому підприємству, слід враховувати це, при спробі розширення сфер діяльності. Наприклад, при введенні мультиплікації, вони виходять на зовсім інший ринок, зі своїми конкурентами, це є ризикованим, тому що потребує багато часу та ресурсів.

ТОВ «Так Треба Продакшн» повинен і надалі використовувати стратегію диференціації, оскільки компанія займає преміум сегмент, вона повинна відрізнятись від інших. Головною ключовою ознакою, є якість, пропонуємо додати також ім'я бренду, задля цього «МРМ» повинна розробити детальну стратегію, з покращення ім'я бренду і всесвітню відомість, як надання якісних послуг високого професійного рівня. Маючи світове ім'я, кількість країн споживачів значно зростає.

Також розроблений можливий алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн», за яким надалі підприємство може впроваджувати нові, або змінювати конкурентні стратегії (Див Додаток Д).

Майбутні можливості будуть розглянуті в наступному розділі.

Нижче, буде розрахована вартість нововведень для ТОВ «Так Треба Продакшн», відповідно до пунктів застосування нових ніш ринку, як:

- Титрування за допомогою нової програми Aegisub
- Мультиплікація стоить 200 долл, доход 200 за год
- Дубляж мовою жестів

У 2016 році, керівництво маркетингово відділу поїхало представляти інтереси компанії на міжнародну виставку Каньського фестивалю (що робить щорічно). Дослідивши сучасний ринок, спілкуючись з конкурентами, та можливими замовниками, було прийнято рішення щодо виходу на ринки США, а точніше надавати послугу компаніям США, таким, як Netflix та Amazon у сфері адаптації їх матеріалу на ринках Європи, Азії, СНГ.

Компанія Netflix – це світова мультимедійна компанія, що була заснована в США, але вже відома та доступна по всім країнам, саме тому, їх зацікавила пропозиція ТОВ «Так Треба Продакшн», щодо співправці, оскільки вартість надання послуг в Україні коштуватиме значно менше ніж, така сама вартість Європейських компаній.

Але, для ТОВ «Так Треба Продакшн» постала інша проблема, це технічна не відповідність до стандартів Netflix. Саме тому, було прийняте рішення, про придбання, програмного забезпечення, Болгарської компанії Aegisub. До витрат на дане програмне забезпечення, потрібно зазначити купівлю програмного забезпечення, щорічне оновлення ліцензії, та оплату праці персоналу, що буде працювати з данною програмою (у тому числі податки на оплату праці). Також потрібно закласти додаткові витрати, що можуть виникнути.

Таблиця 3.8

Затрати на купівлю програмного забезпечення

Назва витрати	Ціна, Євро	Кількість	Разом витрати, рік /Євро
Програмне забезпечення Aegisub	1800	4	7200
Щорічне ліцензування та обслуговування ПЗ	120	4	480
ЗП титрувальника	400 / міс	4	19200
Податки (ЕС 22%)	88	4	352
Додаткові витрати (навчання, оренда)	36,12	4	144,48
Разом	-	-	27376,48

Джерело: Власний аналіз за допомогою фінансового департаменту

Чистий прибуток по даному виду діяльності за 2017рік, склав 68167,43 Євро/рік. Тобто, прибуток становить 249% за пробний рік співпраці з Netflix.

Розрахуємо додаткові можливості, при збільшенні витрат для залучення ще, 6 програм та 6 титрувальників, та проаналізуємо можливий прибуток з діяльності.

Таблиця 3.9

Затрати співпрацю з Netflix

Назва витрати	Ціна, Євро	Кількість	Разом витрати, рік /Євро
Програмне забезпечення Aegisub	1800	10	18000
Щорічне ліцензування та обслуговування ПЗ	120	10	1200
ЗП титрувальника	400	10	48000
Податки (ЕС 22%)	88	10	880
Додаткові витрати (навчання, оренда)	60	10	600
Разом	-	-	68680

Джерело: Власний аналіз за допомогою фінансового департаменту

Прогнозований прибуток складатиме 140000євро/рік, тобто це прибуток у 151%, що є значно меншим за минулі розрахунки, але так само це досить високі прибутки, що окупають затрати.

Рентабельність даної угоди складатиме $= 140000/68680 = 2,04$, тобто більш ніж в 2 рази. Даний показник можна назвати відносним, оскільки він на пряму залежить від кількості замовлень від Netflix, та дотримання регламенту робіт ТОВ «Так Треба Продакшн»

Наступним «блакитним океаном», було визначено мультиплікація. Даний вид діяльності експериментальний, оскільки це «проба пера» мультимедійної компанії ТОВ «Так Треба Продакшн» в пошуках нових можливостей, запуск даної програми відбувся на кінці 2017 року, початку 2018р. Для отримання додаткового прибутку, за рахунок преглядів в соц. Мережі You-Tube, де після відповідної кількості переглядів, починає монетизація, тобто плата за перегляди, та підписки користувачів. Нижче приведена розрахункова таблиця витрат ТОВ «Так Треба Продакшн» станом на 2017рік.

Таблиця 3.10

Витрати на мультиплікацію, грн., рік

Назва витрати	Ціна, міс, шт. грн	Кількість	Ціна рік, грн
Обладнання для мультиплікації	-	1	56000
ЗП мультиплікатору	9000	12міс	108000
ЕСВ, 22% у кв	1980	4	7920
Додаткові витрати	2878,8	12міс	30945,6
Разом	-	-	202865,6

Джерело: Власний аналіз за допомогою додатку Б

Тобто за рік, компанія витратила, приблизно 7513,5 дол., але в свою чергу отримала доходи від перегляду, вже існуючих декількох мультиплікаційних серій. Дохід склав 9813,5, тобто враховуючи податки прибуток склав 2100 долл., що є досить незначним для такого великого підприємства.

Також потрібно зазначити, що в даній сфері монетизації на платформі You-Tube, заробіток приходить від популярності контенту, тому навіть, якщо підприємство буде розширюватись у даній сфері, вірогідність отримання прибутків не значна, на початку скоріше збитки, що є негативним для підприємства.

Одним з позитивних факторів, потрібно зазначити і те, що підприємство само рекламується за рахунок данної мультиплікації, оскільки серії виходять на різних мовах, в різних країнах світу.

Наступним можливим видом діяльності, є переклад мовою жестів, для різноманітних програм та телеканалів. Данна сфера досить вузьку спеціалізована, оскільки відповідно до статистики в Україні [], кожна 9 особа старадає на гострі проблеми з слухом (глухоту). По світу, це 10% населення планети. Тому не можна назвати даний вид діяльності загального вжитку, це скоріше соціальний проект.

Таблиця 3.11

Витрати на впровадження дублювання сурдоперекладу

Назва витраті	Ціна, міс, шт. грн	Кількість	Ціна рік, грн
ЗП спеціалісту сурдоперекладу	16000	12міс	192000
ЕСВ,22% у кв	3520	4	14080
Додаткові витрати	3300	12міс	39600
Разом	-	-	245680

Джерело: Власний аналіз за допомогою фінансового департаменту

Прогнозований дохід складає 480000 грн на рік, тобто прогнозований прибуток складає, приблизно 234320грн, або 8368долл, тобто так само, як і мультиплікації не приносить досить великих прибутків.

Таблиця 3.12

Порівняльна таблиця можливостей підприємства на майбутні періоди

Назва	Витрати, грн.	Дохід, грн.	Прибуток, грн	Рентабельність
Субтитрування для Netflix та Amazon	876047,36	3057405,12	2181357,76	2,48
Мультиплікація	202865,6	274778	71912,4	0,35
Сурдопереклад	245680	480000	234320	0,95

Джерело: Власний аналіз за допомогою фінансового департаменту

Тобто, можна зазначити, що найбільш вигідним для підприємства буде і далі займатися субтитруванням, для іноземних країн та компаній, оскільки рентабельність даного виду діяльності складає 2,48.

Сурдопереклад хоч і досить вузькоспеціалізований, але його рентабельність досягає майже 1, а саме 0,95, за рахунок великих замовників, ТРК «Україна» для свої ТВ програм.

Мультиплікація, є не досить рентабельною і приносить незначні прибутки, хоча і рекламує ім'я компанії.

Вирішувати використовувати, всі 3 можливості чи ні, може прийняти Директор компанії, чи рада Директорів Film.ua Group, але на мою думку, оскільки данні види діяльності не є збитковими (мультиплікація) потрібно підтримувати її, задля перспективи використання та реклами підприємства, як мультимедійної компанії широкого профілю.

3.3 Прогноз розвитку діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн»

Для розрахунку подальшого розвитку фінансової діяльності підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн» буде розглянуто модель факторингового аналізу рентабельності підприємства, по даним з другого розділу данної дипломної роботи з урахуванням поставлених задач на 2019 рік.

Так, наприклад складаючи бюджет на 2018р., стратегія діяльності була розрахована з економічного ринку, а також, з урахуванням, що в жовтні 2018 року закінчиться перехідний період без штрафних санкцій, що передбачений в Законі України «Про язові квоти демонстрації контенту на телеканалах» [8].

Виходячи з очікувань підприємств, телеканали дійсно звернулись до ТОВ «Так Треба Продакшн» за адаптацією кіно матеріалів на українську мову. Саме за рахунок цього, доходи підприємства значно зросли у 2018р. Загалом, станом на 2018р бюджет підприємства перевищив очікування по доходам та прибутку відповідно.

Плануючи оборотність підприємства на 2019р., можна керуватись реальним станом ринку і фактичними результатами внутрішньої фінансової звітності за 2018р., оскільки, загальна звітність ще не подавалась.

Фінансовий департамент підприємства прогнозує збільшення доходів підприємства на 10% за рахунок збільшення цін на послуг на внутрішньому ринку, а також залучення нових іноземних клієнтів.

Показник запланованого прибутку на 2019р., зменшиться за рахунок відрахування коштів на модернізацію матеріально технічних засобів компанії, а також, частина коштів буде направлена, на залучення нових іноземних замовників, а саме збільшення витрат на пошуки нових медіа ринків, а саме поїздки, командировки.

В 2019 році, підприємство стаїть перед собою загальну мету – збільшення частки зовнішньоекономічної діяльності, а саме збільшення частки іноземних замовлень.

З постійними замовниками на українському ринку, з якими укладені довгострокові Договори, ведуться переговори про підняття тарифів на 10% на 2019 рік, у зв'язку з інфляційними змінами економічної ситуації.

Основними ризиками для підприємства у 2019році є:

- на внутрішньому ринку - не виконання каналами мовних квот (штрафні санкції);
- на зовнішньому ринку - не довіру зарубіжних замовників до якісного виконання нами робіт на російську мову, за територіальною ознакою.

Збільшення Витрат компанії в 2019 році планується за такими статтями:

1. Збільшення загальної суми витрат на оплату праці і податків, пов'язаних з виплатою ЗП.(Збільшення статті витрат на оплату праці не пов'язано зі збільшенням сум фіксованих виплат за окладами співробітникам, а також збільшенням тарифів на відрядний працю).

- Збільшення витрат на оплату податків, пов'язаних з виплатою ЗП на суму збільшеного ФОП.

- У зв'язку зі збільшенням розміру мінімальної заробітної плати на 2019 рік, компанія збільшила фонд оплати праці в штатному розкладі приблизно на 20% пропорційно всім штатним співробітникам компанії, за рахунок зменшення частки виплачуваної заробітної плати в готівковому вигляді.

- Збільшення витрат на оплату праці та пов'язаних з виплатою ЗП податків, для залучення додаткових працівників, у зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва.

2. Витрати, пов'язані з орендою офісу та виробничих приміщень, комунальних платежів.

3. Витрати на закордонні відрядження.

4. Витрати на обслуговування, ремонт, а також оновлення матеріально-технічної бази компанії.

Дані, стосовно фінансового стану відсутні, оскільки 2018р ще продовжується, але, станом на сьогоднішній день, підприємством запропонований бюджет (табл.3.13)

Таблиця 3.13

Прогнозований бюджет 2018-2019рр.

Стаття	Прогноз 12 міс. 2018р., тис. грн	Бюджет 2019, тис. грн	Відхиленн я, тис. грн	Відхил ення %
Дохід	17240	18964	1724	10%
Оплата праці та пов'язані платежі	7 200	8 640	1440	20%
Придбання товарів, робіт, послуг	1 000	1 000	-	0%
Оренда і комунальні витрати	2 500	2 750	250	10%
Витрати на маркетинг і реалізацію	100	150	50	50%
Транспортні витрати	50	60	10	20%
Юридичні, аудиторські та консультантські послуги	50	60	10	20%
Відрядження, представницькі та корпоративні витрати	150	200	50	33%
Податки	800	1 000	200	25%
Офісні та інші операційні витрати	3 000	3 000	-	0%
Інвестиційна діяльність	100	500	400	400%
Всього (прибуток)	2290	1604	-686	-29,95%

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Для розрахунку майбутнього фінансового стану підприємства, та факторів, що впливають на його стан, буде розглянуто за рахунок факторного аналізу рентабельності власного капіталу підприємства за 2017р, та прогнозований 2019р.

Для проведення коректного, факторного аналізу, розглянемо етапи побудови факторного аналізу (Рис.3.14)

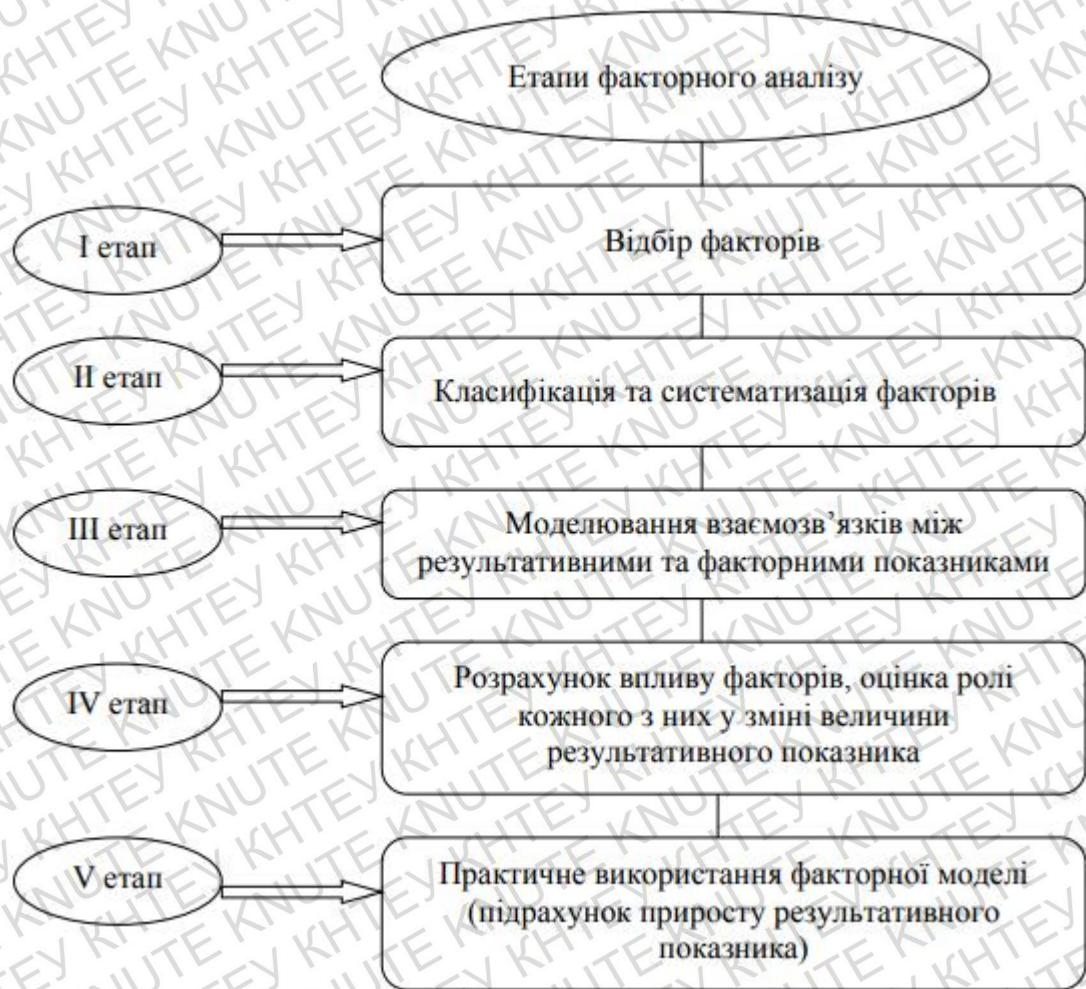


Рис. 3.14 Етапи факторного аналізу

Джерело: [89]

Великими перевагами факторного аналізу є безліч моделей такого аналізу залежно від мети дослідження. Прикладом прямого факторного аналізу мультиплікативної моделі є система фінансового аналізу, яка розроблена спеціалістами фірми “DuPont”. Двофакторна модель “DuPont” рентабельності власного капіталу – це добуток коефіцієнта рентабельності сукупних активів і коефіцієнта фінансової залежності. Схема розкладення наведена на рис. 3.15.

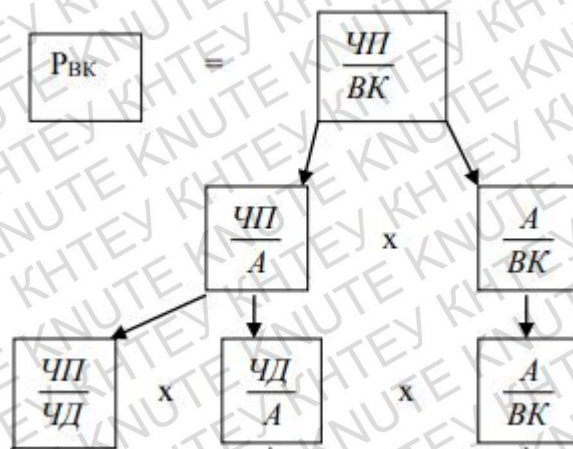


Рис. 3.15 Факторна модель рентабельності власного капіталу

Джерело: [89]

Де, ЧП – чистий прибуток; ВК – власний капітал; А – активи; ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Для початку аналізу, згрупуємо дані з розділу 2.3 (Факторний аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Так Треба Продакшн») з прогнозованими даними (табл.3.16).

Таблиця 3.16

Дані для факторного аналізу ТОВ «Так Треба Продакшн»

№ з/п	Показники	Роки		Відхилення (+, -)
		2017	2018	
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15 052,7	17240	2187,3
2	Власний капітал, тис. грн.	3680,1	5100	1419,9
3	Активи, тис. грн.	5433,8	6763,4	1329,6
4	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1416,8	2290	873,2
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1161,8	1877,8	716
6	Рентабельність від реалізації продукції (X1)	0,077	0,1089	0,032
7	Оборотність активів (X2)	2,77	2,55	-0,22
8	Фінансова залежність (X3)	1,47	1,32	-0,83
9	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	31,35	36,65	5,3

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

Розрахунок Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства у %, за методом ланцюгових підстановок:

- 1) за рахунок зміни Чистого прибутку

$$\frac{1161,8}{17240} * 2,55 * 1,32 = 22,52\%$$

Рентабельність зросла на 14,13% за рахунок зміни чистого прибутку.

- 2) за рахунок зміни Чистого доходу

$$0,077 * \frac{15052,7}{6763,4} * 1,32 = 22,56\%$$

Рентабельність зросла на 14,09% за рахунок зміни чистого доходу.

- 3) за рахунок зміни Активів підприємства

$$0,77 * 2,77 * \frac{5433,8}{5100} = 22,7\%$$

Рентабельність зросла на 13,95% за рахунок зміни активів підприємства.

- 4) За рахунок Власного капіталу рентабельність зросла лише на 5,3%

Якщо, провести висновки до факторного аналізу рентабельності підприємства за 2017-2018рр. можна дійти висновки, що найбільший приріст рентабельності приносить зміна чистого прибутку, а найбільше повпливала на рентабельність зміна Власного капіталу. Загальна рентабельність все ж таки зросла на 5,3% у 2018 році, відносно 2017р.

Потрібно, також провести аналіз на 2018-2019 роки, (табл.3.16) оскільки ми маємо планову інформацію на 2019 рік, тому можемо розглянути факторний аналіз рентабельності підприємства, за тими самими показниками, та розробити певні висновки.

Розрахунок Рентабельність (збитковість) власного капіталу підприємства у %, за методом ланцюгових підстановок:

- 1) за рахунок зміни Чистого прибутку

$$\frac{1877,8}{18964} * 2,18 * 1,17 = 25,25$$

Рентабельність зменшилась на 7,4% за рахунок зміни чистого прибутку.

Таблиця 3.16

Дані для факторного аналізу ТОВ «Так Треба Продакшн»

№ з/п	Показники	Роки		Відхилення (+, -)
		2018	2019	
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17240	18964	1724
2	Власний капітал, тис. грн.	5100	7403,37	2303,37
3	Активи, тис. грн.	6763,4	8694,08	1930,68
4	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	2290	1604	-686
5	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1877,8	1315,28	-562,52
6	Рентабельність від реалізації продукції (X1)	0,1089	0,069	-0,039
7	Оборотність активів (X2)	2,55	2,18	-0,368
8	Фінансова залежність (X3)	1,32	1,17	-0,15
9	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	36,65	17,6	-19,05

Джерело: укладено і розраховано автором на основі даних Фінансової звітності підприємству (Додаток Б)

2) за рахунок зміни Чистого доходу

$$0,1089 * \frac{17240}{8694,08} * 1,17 = 25,22\%$$

Рентабельність зменшилась також на 7,4% за рахунок зміни чистого доходу.

3) за рахунок зміни Активів підприємства

$$0,1089 * 2,55 * \frac{6773,4}{8694,08} = 21\%$$

Рентабельність зменшилась лише на 4% за рахунок зміни активів підприємства.

4) За рахунок Власного капіталу рентабельність зменшилась на 19,05%

Розглянувши факторний аналіз підприємства на 2018-2019р можна дійти наступних висновків, що загальна рентабельність підприємства знизилась на 19%, за рахунок високої зміни власного капіталу, але також потрібно зазначити і про високий показник Активів підприємства.

Тобто, хоч підприємство і прогнозує приріст доходів на 2019р на 10%, але загальна рентабельність зменшилась, за рахунок великої кількості витрат на

обновлення матеріально технічних засобів (для залучення нових клієнтів) та збільшення витрат на оплату праці.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування відіграє досить важливу роль на підприємстві, оскільки суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване “формальне” стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани.

В першому розділі дипломної роботи було розглянуто сутність стратегічного планування, на підприємстві – суб’єкті ЗЕД. А саме, що це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. Була розглянута схема стратегічного планування, а також етапи стратегічного планування.

В другому пункті першого розділу, висвітлено методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства, а саме методи стратегічного аналізу ЗЕД підприємства (SWOT, матриця BCG, та модифікована BCG, ABC аналіз та стратегія «Блакитного океану»), розглянуто багато коефіцієнтів, що будуть використовуватись для аналізу фінансової діяльності підприємства.

В третій частині першого розділу, розкрито питання процесу розробки і реалізації стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тобто більш детальніше розглянуто питання побудови стратегічного плану, як процесу.

Другий розділ дипломної роботи, відображає нам фінансово – господарську діяльність аналізованого підприємства, що функціонує, як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках – ТОВ «Так Треба Продакшн». В першому пункті, розглянуто загальний стан підприємства, його конкурентного середовища, та основні показники фінансової стійкості (ліквідність,

платоспроможність), що надалі будуть використані у факторному аналізі та прогнозуванні діяльності підприємства.

Можна зазначити, про досить високий відсоток коефіцієнт ліквідності підприємства (3.23) та його рентабельності (3,3), так само, досить значимим є і показник автономності підприємства, він абсолютний, оскільки підприємство з моменту заснування, не використовує залучених коштів, кредитів.

Наступний пункт другого розділу, відображає особливості стратегічного планування, на конкретному прикладі ТОВ «Так Треба Продакшн», а саме, що на підприємстві надають перевагу маркетинговим стратегіям стратегічного планування, для планування своєї діяльності, тобто гоовна орієнтація йде на споживача і на продукт (послугу) що виробляє ТОВ «Так Треба Продакшн». Щодо висновкім, можна виділити, що підприємство максимально орієнтовано на зовнішні ринки, намагається працювати з постійним країнами, але так само і постійно розширює базу іноземних клієнтів (Netflix 2017).

В факторному аналізі діяльності підприємства, за період 2013 – 2017рр., загалом було розглянуті фінансові показники діяльності підприємства, витрати на маретинг, та загалом ефективність експортних операцій, та ефективність маркетингового відділу. Як висновок, рентабельність експортних операцій досить висока, складає приблизно 200%, так само і досить високи' показник ефективності маркетингових витрат, це зумовлени, дуже низькими витратами на маркетинг, та високими прибутками, та наявність нерозподіленого прибутку підприємства, що так само приносить прибуток.

В першій частині третього розділу було розглянуто процес розроблення і реалізації стратегії підприємства ТОВ «Так Треба Продакшн», а саме процес побудови стратегічного планування на підприємства, з боку продукту, тобто побудова матриці BCG та її аналіз, досить добре показує покращення процесу планування, стратегічна канва «Блакитного океану», а саме пропонує нові сфери діяльності для підприємства.

В другому пункті третього розділу, розглянуті пропозиції, щодо впровадження нових видів діяльності, та розрахований можливий прибуток, від

впровадження їх, найприбутковішим було залучення програми субтитрування, яка надасть змогу підприємству ви'їти на нові ринки.

Це надало змогу залучити досить великого інозменого споживача (Netflix USA). Також запропоновані додаткові діяльності, як дублювання мовою жестів, та мультиплікація не принесе підприємству значних прибутків, але може позитивно повливати, як на імідж компанії, так і на відомість бренду.

В прогнозованій частині, дипломної роботи, було розглянуто встановлений бюджет на 2019 рік, та розроблено факторний аналіз по факторам, що більше чи менше впливають, на діяльність підприємства за 2017-2019рр. За даним розрахунків, можна зазначити, що найбільша рентабельність складала у 2018р., та найгірша ситуація, буде в 2019р, оскільки підприємство планує досить велику кількість витрат, як на оновлення матеріально – технічних засобів підприємства, так і виділення більше коштів на маркетингову діяльність підприємства. Також можна зазначити, що значним фактором, що впливав на рентабельність капіталу підприємства, був Власний капітал підприємства, а саме його зміна у різні періоди (з 2017-2019рр). Навіть прогнозований приріст доходу в 10%, не дає змогу збільшити рентабельність капіталу, для покращення показників 2017-2018рр.

Загалом, можна зазначити, що мета даної дипломної роботи досягнута, а саме розглянутий процес стратегічного планування, на прикладі підприємства, суб'єкта ЗЕД – ТОВ «Так Треба Продакшн», оскільки підприємство, орієнтоване саме на зовнішні ринки, та на постійний розвиток своєї діяльності.

Аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства, надав змогу запропонувати розвитку діяльності стратегічного планування підприємства, та розробити можливий прогноз фінансового стану на 2019р включно, та зробити висновки, щодо можливостей у 2020 році, за рахунок результатів попередніх років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18-22. – Ст. 144.
3. Про безпечність та якість харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997р. №771 (у ред. Закону України від 16.09.2005р. №2809-IV) // Відомості Верховної Ради України. – 2005. – №50. – Ст. 533.
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // Урядовий кур'єр. – № 143. – 7 серпня 2002 р. – С. 2-4.
5. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991р. №1560-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – Ст. 646. – С. 1351-1359.
6. Про підтвердження відповідності: Закон України від 17.05.2001 р. № 2406-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. - № 32. – Ст. 169.
7. Про стандартизацію від 17 травня 2001 р. № 2408-III Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 31. – Ст. 145.
8. Про акредитацію органів з оцінки відповідності: Закон України від 27 жовтня 2016 р. № 5313 // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 32. – Ст. 170.
9. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо мови аудіовізуальних (електронних) засобів масової інформації: Закон України від 1 грудня 2005 р. № 3164-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 12. – Ст. 101.
10. Агафонов В. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ [Текст] / В.А. Агафонов. - М.: Наука, 2000. - 216 с.
11. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента [Текст]: учеб.-практ. пособие / Л.Н. Албастова. - М.: Приор, 2008. - 288 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: учеб. пос./ И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. - 697 с.
13. Андрійчук В.Г Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В.Г. Андрійчук, Л.Бауер Підручник . – К.: КНЕУ,2008.- 264 с.
14. Амблер Т. Практический маркетинг: пер. с англ./ Т.Амблер СПб «Пітер»,

2009. – 300с.

15. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 2009. - 519 с.

16. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: учеб. для студентов

17. Армстонг Г., Котлер Ф. Маркетинг: Загальний курс / Г.Армстонг, Ф.Котлер – М., К., Видав. Дім «Вільямс», 2008., - 608с.

18. Балабанов Л.В. Оптовая торговля: маркетинг и коммерция./ Л.В. Балабанов – М.: «Экономика», 2000. – 200с.

19. Войчак А.В. Маркетинг/ А.В. Вовчак, А.Ф. Павленко: Підручник. КНЕУ, 2003.- 246с.

20. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. / В.Я. Кардаш– К.: КНЕУ, 2001. – 240 с.

21. Бойчик І.М. Економіка підприємств / І.М.Бойчик, П.С.Харів і М.І. Хопчан Навч. посібник., «СПОЛОМ», Л.: 2005р., - 350 с.

22. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом/ Г.Дж. Болт: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2008. - 186с.

23. Бебик В.М.Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві / В.М. Бобик , К.: 2005. - 438 с.

24. Брэдик У. Менеджмент в организации [Текст]: учеб./ У. Брэдик. - М.: Инфра, 2007. - 421 с.

25. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. / М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова; Київський економ. ін-т менеджменту - "ЕКОМЕН". - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: КОНДОР, 2002. - 654 с.

26. Виробничий менеджмент: Навч. посіб. / С.І.Севостьянова, П.К.Кучеба, Г.О.Куденко, Н.В.Канарська. За ред. П.К.Кучеби. – Д.: Юго- Восток, 2002. - 341 с.

27. Вісящев В.А. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В.А.Вісящев, Л.І.Антошкіна, І.О.Тарлопов. – Д.: Норд-Прес, 2009. - 440 с.

28. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2009. - 296 с.
29. Вступ до менеджменту / За ред. В.П. Петкова. – З.: Вид-во юридичного ін-ту, 2001. - 158 с.
30. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент/ А.В. Вовчак. Навч. посіб.: - К. КНЕУ, 2008.- 268 с.
31. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика:/ В.Г.Герасимчук Навч.посібник. – К.: Вища шк., 2005. – 327 с.
32. Герчикова В.Г. Маркетинг: теорія і практика: / В.Г.Герчикова Навч. посіб. – К.: Вища шк., 2005. – 327 с.
33. Грант Р. М. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник для студентов вузов/ Р. М. Грант. - СПб: Питер, 2008. - 560 с.
34. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учеб./ И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 456 с.
35. Голик С.С. Основы маркетинговых досліджень ринку: // С.С.Голик, В.В.Ортинська, О.М. Мельникович Навч. посіб.- К.: 2005. – 66 с.
36. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. / Е.П. Голубков– М.: Экономика, 2003. – 222 с.
37. Дайан А., Букурель Ф.И. и др. Академия рынка: Маркетинг:// А.Дайан, Ф.И. Букурель Пер. с фр. – М.: Экономика, 2003. – 572 с.
38. Демидов В.Е. Почему именно ФОСС ТИС:/ В.Е.Демидов - М.: Легпромиздат. 2010. – 48 с.
39. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Пер. с нем. // Е.Дихтль, Х Хершген. – М.: Высш. шк., 2005. – 255 с.
40. Дикань В.Л. Экономика предприятия [Текст]: навч. посіб./ В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, Н.В. Якименко. - Х.: УкрДАЗТ, 2008. - 274 с.
41. Ділова гра “Оцінка конкурентоспроможності товару” з використанням комп’ютерних технологій для студентів Укл. Н.Б. Ткаченко. – К.:, 2009. – 17 с.
42. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: учеб. пос./ П. Дойль. - СПб.: Питер, 2009. - 547 с.

43. Доценко А.П., Осокина В.Д. Рынок и его механизм: / А.П. Доценко Учеб.-метод. пособие. – К.: МЗУУП, 2003. – 100 с.
44. Еферин В.П., Мотин В.В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях.// В.П.Еферин, В.В.Мотин – М.: Изд-во Домодедово, 2003. – 93 с.
45. Єрмошенко М.М. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій / М.М.Єрмошенко, С.А.Єрохін, О.А.Стороженко. - К.: Нац. акад. упр., 2004. - 506 с.
46. Забелин П.В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб. пособ./ П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информ.-внедренч. центр "Маркетинг", 2008. - 195 с.
47. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективнее действовать на внешнем рынке). / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов– М.: Междунар. отношения, 2001. – 416 с.
48. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов/ А.Н. Люкшинов. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. - 375 с.
49. Как продать ваш товар на внешнем рынке: Справочник / Отв. ред. Б.А.Савинов. – М.: Мысль, 2010. – 364 с.
- 50 Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник./ В.Я. Кардаш– К.: КНЕУ, 2007. – 156 с.
51. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Навч. посібник. / В.Я. Кардаш – К.: КНЕУ, 2009. – 124 с.
52. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика [Текст]/ У. Кинг, Д. Клиланд; перевод с англ. - М.: Прогресс, 2002. - 399 с.
53. Классики менеджмента [Текст]: энциклопедия / Под ред. М. Уорнера: Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. - 1168 с.
54. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ./ А.И.Ковалев, В.В. Войленко– М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 176 с.
55. Коммерческое товароведение и экспертиза: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. Г.А. Васильева и Н.А. Нагапетьянца. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.

– 135 с.

56. Колпаков В. М. Методы управления [Текст]: учеб. пос./ В. М. Колпаков. - К.: МАУП, 2003. - 564 с.

57. Корольков И.И., Голик С.С., Прахар Ю. Маркетинг:// И.И.Корольков, С.С.Голик, Ю.Прахар Учеб. пособие. – К.: Киев. торг.-экон. ин-т, 2010. – 149 с.

58. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф.Котлер – М.: Прогресс, 2010. – 640 с.

59. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. [Текст]/ Ф. Котлер, А.Р. Андреасен. - Феникс, 2007. - 854 с.

60. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией [Текст]: учеб. пос./ М. И. Круглов. - М.: Рус. дел. лит., 2008. - 488 с.

61. Котлер Ф. Маркетинг - менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов/ Филип Котлер. - СПб: Питер, 2008. - 896с.

62. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: / Ж.Ж. Ламбен Пер. с фр. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.

63. Любанова Т.П. Стратегічне планування на підприємстві [Текст]: навч. посіб./ Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. - Март, 2009. - 400 с.

64. Маркетинг: Учебник / А.Н.Романов, Ю.Ю.Корлючов, С.А.Красильников и др.; Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

65. Маркетинг – теория и практика: Сб. информ. материалов. – К.: Укр.НИИНТИ, 2001. – 140 с.

66. Маркетингова товарна політика: Опорний конспект лекцій / Укл. Н.Б.Ткаченко. – К. Київ. держ. торг.-экон. ун-т, 2009. – 98 с.

67. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст]: учеб. пос./ Г. Минцберг, Б. Аль-стренд. - СПб.: Питер, 2000.- 336 с.

68. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст]: учеб пос./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гашал. - СПб.: Питер, 2001.- 684 с.

69. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: обуч.пособ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. - 817 с.

70. Моисеев М.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие:

конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2003. – 302 с.

71. Моррис Робин. Маркетинг: ситуации и примеры: Пер. с англ.; Под ред. Н.Д. Эрнашвилли. – М.: Банки и биржи, 2004. – 207 с.

72. Невзлин Л.Б. “Паблик Рилэйшнз” – кому это нужно? Основы учебного курса./ Л.Б. Невзлин– М.: Экономика, 2002. – 222 с.

73. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 204 с.

74. Норіцина Н.І. Маркетингова товарна політика. Навч. посібник. / Н.І. Норіцина– К.: НАУ, 2002. – с. 217

75. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: КПІ, 2001. - 557 с.

76. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия [Текст]: монография. - И.П. Отенко.- Харьков: ХНЭУ, 2006. - 256 с.

77. Основы управления качеством: Учеб.пособие/С.К.Фомичев, А.А.Старостина, Н.И.Скрябина. – К.: МАУП, 2000. - 196 с.

Осовська Г.В. Менеджмент організацій / Г.В. Осовська, К., Кондор, 2003. - 552с.

78. Парсяк В.М., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования.// В.М.Парсяк, Г.К. Рогов– К.: Наук. думка, 2005. – 145 с.

79. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. / Е.П. Пешкова– М.: “Ось-89”, 2006. – 136 с.

80. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: методи та технології./ В.А. Полторак– Д.: Арт-Прес, 2008. – 136 с.

81. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст]: навч. посіб./ В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.

82. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг / В.Р. Прауде, О.Б. Білий навч. пос. – К.: «Вища школа», 2004. – 256 с.

83. Портер М.Стратегія конкуренції (переклад А.Олійника)/ М. Портер, К.,

«Основи» 2008. - 340с.

84. Портер М. Международная конкуренция [Текст] / М. Портер; пер. с англ. - М.: Международные отношения, 2003. - 806 с.

85. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для студентов вузов / под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2005. - 496 с.

86. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия [Текст]: учеб./А.Н. Тищенко, О.С. Головкин. - Х.: ЭДЭНА, 2003. - 198 с.

87. Тренев Н. Н. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие для вузов/ Н.Н. Тренев. - М.: ПРИОР, 2002. - 288 с.

88. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 576 с.

89. Чумаченко В.І. «Економічний аналіз» / В.І. Чумаченко ред., К., КНЕУ, 2001. - 380с.

90. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. - К.: КНЕУ, 2009. - 384 с.

91. Збірка Законів України [електронний ресурс] - <http://uazakon.com/>

92. Сайт з теоретичною та практичною розробкою стратегічної канви [електронний ресурс] - <http://www.dekanblog.ru/shablon-postroeniya-kanvu/>

93. Інтернет сторінка підприємства [електронний ресурс] - <https://taktrebasound.com/uk/>

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН" ("ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН")

Ідентифікаційний код юридичної особи 32670813

Місцезнаходження юридичної особи 01034, м.Київ, вул. ЯРОСЛАВІВ
ВАЛ, будинок 13/2, ЛІТ. "Б"

Організаційна структура управління ТОВ «ТАК ТРЕБА ПРОДАКШН»



Головний редактор	Головний Адміністратор	Начальник відділу озвучення	Начальник виробничого відділу
Відділ озвучення	Головний звукорежисер Старший звукорежисер Звукорежисери Режисери Артисти Адміністратори чергові		
Відділ перекладу	Заступник головного редактора Менеджер відділу Редактори літературні Перекладачі		
Відділ виробничий	Менеджер відділу Відео інженери Інженери відео монтажу Адміністратори		

Додаток Б

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта
малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Так Треба Продакшн"
Територія	Шевченківський
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Вид економічної діяльності	Видання звукозаписів
Середня кількість працівників, осіб	55
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон:	01034, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 13/2, літ."Б" (044)501-39-71

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	2015	01	01
за ЄДРПОУ	32670813		
за КОАТУУ	8036400000		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	59.20		

1. Баланс
на 31 грудня 2014 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	87,8	84,8
первісна вартість	1011	250,2	269,6
знос	1012	(162,4)	(184,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	87,8	84,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	35,4	46,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	245,2	432,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	35,1	53,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	174,7	149,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	985,2	480,1
Витрати майбутніх періодів	1170	48,6	76,2
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 524,2	1 237,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	1 612,0	1 322,2
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	572,8	825,0
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	624,3	876,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	78,1	82,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	598,0	157,2
розрахунками з бюджетом	1620	127,4	97,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	73,9	84,5
розрахунками зі страхування	1625		12,0
розрахунками з оплати праці	1630		44,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	184,2	52,4
Усього за розділом III	1695	909,6	363,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 612,0	1 322,2

2. Звіт про фінансові результати 2014 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 125,0	10 002,4
Інші операційні доходи	2120	125,1	142,1
Інші доходи	2240	2,5	0,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 252,6	10 144,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 489,0)	(5 512,8)
Інші операційні витрати	2180	(3 456,0)	(4 220,9)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 945,0)	(9 733,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	307,6	410,8
Податок на прибуток	2300	(55,4)	(73,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	252,2	336,9

Керівник

Мельник Д.В.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Щербак Т.М.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта
малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва**

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2016	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Так Треба Продакшн"	за ЄДРПОУ	32670813		
Територія	Шевченківський	за КОАТУУ	8036400000		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТ Ю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Видання звукозаписів	за КВЕД	59.20		
Середня кількість працівників, осіб	57				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон:	01034, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 13/2, літ. "Б" (044)515-31-33				

1. Баланс
на 31 грудня 2015 р.

Форма №
1-м

Код за ДКУД

**18010
06**

Актив	Код рядк а	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	84,8	106,4
первісна вартість	1011	269,6	319,4
знос	1012	(184,8)	(213,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	84,8	106,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	46,0	10,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	432,9	669,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	53,2	48,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська	1155	149,0	539,5

заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	480,1	1 788,6
Витрати майбутніх періодів	1170	76,2	19,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 237,4	3 076,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 322,2	3 182,8
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	825,0	1 614,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	876,5	1 666,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	82,1	123,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	157,2	714,4
розрахунками з бюджетом	1620	97,8	184,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	84,5	173,3
розрахунками зі страхування	1625	12,0	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	44,2	55,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	52,4	423,0
Усього за розділом III	1695	363,6	1 393,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 322,2	3 182,8

2. Звіт про фінансові результати 2015 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

18010
07

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 424,0	8 125,0
Інші операційні доходи	2120	824,4	125,1
Інші доходи	2240	111,2	2,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 359,6	8 252,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	(6 487,3)	(4 489,0)

робіт, послуг)			
Інші операційні витрати	2180	(3 909,4)	(3 456,0)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10 396,7)	(7 945,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	962,9	307,6
Податок на прибуток	2300	(173,3)	(55,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	789,6	252,2

Керівник

(підпис)

Мельник Д.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Щербак Т.М.

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта
малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
"Так Треба Продакшн"

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2017 01 01

32670813

Територія

Шевченківський

за КОАТУУ

8036400000

Організаційно-правова форма
господарювання

ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТ
Ю

за КОПФГ

240

Вид економічної діяльності

Видання звукозаписів

за КВЕД

59.20

Середня кількість працівників,
осіб

59

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон:

01034, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 13/2,
літ. "Б"
(044)515-31-33

1.

Баланс

Форма №
1-м

Код за ДКУД

18010
06

на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	106,4	230,4
первісна вартість	1011	319,4	485,1
знос	1012	(213,0)	(254,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-

Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	106,4	230,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	10,3	15,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	669,7	925,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	48,6	25,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	539,5	425,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 788,6	2 145,7
Витрати майбутніх періодів	1170	19,7	12,4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 076,4	3 550,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 182,8	3 780,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 614,6	2 466,8
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	1 666,1	2 518,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	123,4	114,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	714,4	555,3
розрахунками з бюджетом	1620	184,8	203,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	173,3	187,1
розрахунками зі страхування	1625	15,3	19,8
розрахунками з оплати праці	1630	55,8	73,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	423,0	295,4
Усього за розділом III	1695	1 393,3	1 147,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 182,8	3 780,7

2. Звіт про фінансові результати

2016 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД18010
07

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 425,7	10 424,0
Інші операційні доходи	2120	525,1	824,4
Інші доходи	2240	85,2	111,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 036,0	11 359,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 887,3)	(6 487,3)
Інші операційні витрати	2180	(4 109,4)	(3 909,4)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10 996,7)	(10 396,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 039,3	962,9
Податок на прибуток	2300	(187,1)	(173,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	852,2	789,6

Керівник

Мельник Д.В.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Щербак Т.М.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий звіт суб'єкта
малого підприємства"ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

		коди		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2018	01	01
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Так Треба Продакшн"	за ЄДРПОУ	32670813	
Територія	Шевченківський	за КОАТУУ	8036400000	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Видання звукозаписів	за КВЕД	59.20	
Середня кількість працівників, осіб	60			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон:	01034, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 13/2, літ."Б" (044)515-31-33			

1.
Баланс
на **31 грудня 2017 р.**

Форма №
1-м

Код за ДКУД

18010
06

Актив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	230,4	352,4
первісна вартість	1011	485,1	674,5
знос	1012	(254,7)	(322,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	230,4	352,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	15,3	84,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	925,4	1058,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25,7	84,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	425,8	347,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 145,7	3 452,1
Витрати майбутніх періодів	1170	12,4	54,2
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 550,3	5 081,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 780,7	5 433,8
Пасив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,5	51,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 466,8	3 628,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	2 518,3	3 680,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	114,8	184,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	555,3	825,1
розрахунками з бюджетом	1620	203,3	375,2

у тому числі з податку на прибуток	1621	187,1	255,0
розрахунками зі страхування	1625	19,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	73,8	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	295,4	369,2
Усього за розділом III	1695	1 147,6	1 569,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 780,7	5 433,8

2. Звіт про фінансові результати 2017 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

18010
07

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 052,7	11 425,7
Інші операційні доходи	2120	605,2	525,1
Інші доходи	2240	105,1	85,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 763,0	12 036,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 887,3)	(6 887,3)
Інші операційні витрати	2180	(4 458,9)	(4 109,4)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 346,2)	(10 996,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 416,8	1 039,3
Податок на прибуток	2300	(255,0)	(187,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1161,8	852,2

Керівник

(підпис)

Мельник Д.М.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Щербак Т.М.

(ініціали, прізвище)

Таблиця В

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Економічна сутність	Алгоритм розрахунку за статтями фінансових звітів	Рекомендоване значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абс}$)	Показує, яку частину заборгованості можливо погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів	$K_{абс} = \frac{\text{Грош.кошти і їх еквів.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ або $\frac{p.230 + p.240 + p.220 \text{ балансу}}{P.620 \text{ балансу}}$	Рекомендоване значення 0,15 – 0,2.
2. Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл.л}$)	Демонструє прогнозні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості	$K_{пл.л} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ або $p.260 - \text{сума } p.(100 - 140) \text{ балансу}$ $P.620 \text{ балансу}$	Рекомендоване значення 0,5 – 0,8. Зниження свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами
3. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л}$)	Характеризує достатність оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань	$K_{з.л} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ або $\frac{p.260 + p.275 \text{ балансу}}{P.620 \text{ балансу}}$	Рекомендоване значення 1 – 2. Значення показує, що оборотних активів має бути достатньо для покриття зобов'язань
4. Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів ($K_{л.моб}$)	Відображає ступінь залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів	$K_{л.моб} = \frac{\text{Грош.кошти і їх еквів.} + \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ або $\frac{p.230 + p.240 + p.220 + ? \text{ } p.(100 - 140)}{P.620 \text{ балансу}}$	Рекомендоване значення 0,5 – 0,7. Нижня межа показує достатність мобілізації запасів для покриття поточних зобов'язань
5. Коефіцієнт власної платоспроможності ($K_{в.пл}$)	Виявляє здатність підприємства погасити зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів	$K_{в.пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'яз.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$ або $\frac{p.260 - p.620 \text{ балансу}}{p.620 \text{ балансу}}$	Показник залежить від специфіки виробничої та комерційної діяльності підприємства
6. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення ($K_{дфп}$)	Демонструє ступінь покриття необоротних активів власним капіталом	$K_{дфп} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}}$ або $\frac{p.380 + p.430 \text{ балансу}}{p.080 \text{ балансу}}$	Рекомендоване значення має перевищувати 0,5 – 0,7. Показник характеризує рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства

Таблиця Г

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показник	Економічна сутність та нормативне значення	Алгоритм розрахунку за статтями фінансових звітів
1. Сума власних обігових коштів	Цей показник вказує на ту частину оборотних активів суб'єкта господарювання, що може фінансувати за рахунок своїх фінансових ресурсів. Відповідно позитивним є наявність на підприємстві суми власних обігових коштів у додатному розмірі. Динаміка підвищення обсягу показника є також позитивною.	$B.O.K. = \text{рядок 1495 пасиву балансу} + \text{рядок 1595 пасиву балансу} - \text{рядок 1095 активу балансу}$
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативним значенням є 0,1 та вище. У випадку нижчого значення необхідно залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі.	$B.O.K. / \text{рядок 1195 активу балансу}$
3. Маневреність	Цей показник вказує на частину запасів	(рядок 1101 активу)

робочого капіталу	підприємства, що фінансуються за рахунок власних обігових коштів. Здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів свідчить про хороші перспективи розвитку підприємства, низьку потребу у додатковому залученні позикових коштів та потенційно низький обсяг фінансових витрат. Позитивним є зменшення значення показника.	балансу + рядок 1102 активу балансу + рядок 1103 активу балансу + рядок 1104 активу балансу) / В.О.К.
4.Маневреність власних обігових коштів	Вказує, яка частина власних обігових коштів перебуває у грошовій формі. Високе значення показника свідчить про здатність швидко відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу.	1165 активу балансу / В.О.К.
5.Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Свідчить про рівень фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Позитивною динамікою є збільшення показника.	В.О.К. / (рядок 1101 активу балансу + рядок 1102 активу балансу + + рядок 1103 активу балансу + рядок 1104 активу балансу)

Продовження Таблиці Г

Аналіз фінансової стійкості підприємства

6.Коефіцієнт покриття запасів	Вказує на скільки запаси забезпечені нормативними джерелами фінансування запасів. Позитивною динамікою є підвищення значення цього коефіцієнту.	(В.О.К. + рядок 1600 пасиву балансу + рядок 1605 пасиву балансу + + рядок 1615 пасиву балансу + рядок 1635 пасиву балансу) / (рядок 1101 активу балансу + рядок 1102 активу балансу + + рядок 1103 активу балансу + рядок 1104 активу балансу)
7.Коефіцієнт фінансової незалежності	Вказує, яку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням показника є 0,4 – 0,6. Нижче значення свідчить про високий рівень фінансових	рядок 1495 пасиву балансу / рядок 1900 пасиву балансу

	ризиків, а вище може означати не повне використання потенціалу(у випадку додатного показника ефективну фінансового левериджу)	
8.Коефіцієнт фінансової залежності	Оберненим до попереднього, його нормативне значення – близько 2.	рядок 1900 пасиву балансу / рядок 1495 пасиву балансу
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Позитивною динамікою є збільшення показника, а нормативним значенням – 0,1 та вище.	В.О.К. / рядок 1900 пасиву балансу
10.Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Є протилежним до коефіцієнту автономії та дозволяє визначити частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів. Нормативним значенням відповідно є 0,4–0,6.	(рядок 1595 пасиву балансу + рядок 1695 пасиву балансу) / рядок 1900 пасиву балансу
11.Показник фінансової стабільності	Свідчить про співвідношення власних та позикових коштів, а нормативним значенням є одиниця.	В.О.К. / (рядок 1595 пасиву балансу + рядок 1695 пасиву балансу)
12.Коефіцієнт фінансової стійкості	Дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Нормативним є значення 0,7–0,9.	(рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 пасиву балансу) / рядок 1900 пасиву балансу

Таблиця Д

Аналіз ділової активності підприємства

Показник	Економічна сутність	Алгоритм розрахунку за статтями фінансових звітів
Оборотність активів	вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Однозначно позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнту у динаміці.	рядок 2000 звіту про фінансові результати / ((рядок 1300 активу балансу у поточному році + рядок 1300 активу балансу у попередньому році) * 0,5)
Фондовіддача	свідчить про ефективність	рядок 2000 звіту про фінансові

	використання основних засобів. Показник вказує на те, скільки послуг або товарів було надано чи виготовлено із залученням кожної гривні основних засобів. Нормативною тенденцією є також висхідна динаміка показника.	результати / 0,5*(рядок 1010 активу балансу у поточному році + рядок 1010 активу балансу у попередньому році)
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	цей показник вказує на те, скільки оборотів здійснили оборотні активи. Високе значення показника свідчить про інтенсивну роботу підприємства. Тут також нормативною тенденцією є висхідна динаміка показника.	рядок 2000 звіту про фінансові результати / (рядок 1195 активу балансу у поточному році + рядок 1195 активу балансу у попередньому році) *0,5
Період обороту обігових коштів	вказує на те, скільки триває один оборот обігових коштів. Позитивним є скорочення цього періоду.	360 / Коефіцієнт оборотності обігових коштів
Коефіцієнт оборотності запасів	вказує на ефективність поточної політики управління запаси. Висока оборотність свідчить про продуманість тактики формування виробничих запасів, запасів готової продукції і т.д. Високі показники реалізації товарів та послуг при швидкій оборотності вказує на те, що період перебування запасів на складі є низьким, тобто відбувається мінімізація логістичних витрат.	рядок 2050 звіту про фінансові результати / (рядок 1101 активу балансу у поточному році + рядок 1101 активу балансу у попередньому році + + рядок 1102 активу балансу у поточному році + рядок 1102 активу балансу у попередньому році + + рядок 1103 активу балансу у поточному році + рядок 1103 активу балансу у попередньому році + + рядок 1104 активу балансу у поточному році + рядок 1104 активу балансу у попередньому році) *0,5
Період одного обороту запасів	вказує на те, скільки триває один оборот запасів. Позитивним є скорочення цього періоду.	360 / Коефіцієнт оборотності запасів

Продовження Таблиці Д

Аналіз ділової активності підприємства

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	вказує на ефективність використання капіталу власників та свідчить про його продуктивність. Значення показника означає суму товарів та послуг (без врахування ПДВ), що було виготовлено та	рядок 2000 звіту про фінансові результати 0,5*(рядок 1495 пасиву балансу у поточному році + рядок 1495 пасиву балансу у попередньому році)
--	--	---

	вироблено на заучені кошти акціонерів. Позитивною динамікою є зростання значення коефіцієнту.	
Період погашення дебіторської заборгованості	тут також нормативним є скорочення тенденції.	360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності готової продукції	висока оборотність готової продукції вказує на ефективність збутової політики. Якщо підприємство здатне реалізувати продукцію протягом короткого періоду часу, то це свідчить про ефективну політику взаємодії із покупцями, що призводить до мінімізації витрат на складування виготовлених товарів. Також висока оборотність може бути ознакою значного попиту на продукцію підприємства. Для цілей підвищення оборотності готової продукції можна, наприклад, укладенням та виконанням зовнішньоекономічного договору для продажу додаткових товарів підприємства зарубіжним клієнтам.	рядок 2000 звіту про фінансові результати / (рядок 1103 активу балансу у поточному році + рядок 1103 активу балансу у попередньому році) * 0,5
Період виробничого циклу	означає період протягом якого сировина та матеріали набувають форми готового товару. Позитивним є скорочення показника.	Період виробничого циклу (днів) = Період одного обороту запасів
Період погашення кредиторської заборгованості	свідчить про ефективність залучення кредиторської заборгованості. Збільшення значення показника є позитивною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок кредиторів – постачальників сировини та матеріалів, бюджету і т.д. Ризиками значного періоду погашення кредиторської заборгованості є погіршення ділової репутації серед постачальників, застосування штрафних санкцій з боку держави, зниження продуктивності праці серед працівників і т.д.	(0,5*(рядок 1605 пасиву балансу у поточному році + рядок 1605 пасиву балансу у попередньому році + + рядок 1615 пасиву балансу у поточному році + рядок 1615 пасиву балансу у попередньому році +...+ + рядок 1645 пасиву балансу у поточному році + рядок 1645 пасиву балансу у попередньому році)) * 360 / рядок 2050 звіту про фінансові результати
Період операційного циклу	означає період протягом якого сировина та матеріали набувають грошової форми. Позитивною тенденцією є низхідна динаміка.	Період операційного циклу = Період одного обороту запасів + Період погашення дебіторської заборгованості
Період фінансового циклу	означає період обороту коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення показника, проте якщо значення є нижчим нуля, то це свідчить про недостатній обсяг грошових	Період фінансового циклу = Період операційного циклу - Період погашення кредиторської заборгованості

	ресурсів для вчасного розрахунку із кредиторами.	
--	--	--

Таблиця Е

Аналіз рентабельності підприємства

№ з/п	Показник	Економічна сутність	Порядок розрахунку	Рекомендоване значення
1	Рентабельність підприємства	Визначає частку чистого прибутку (збитку) в активах	Чистий прибуток Середня вартість активів	Збільшення
2	Рентабельність власного капіталу	Визначає частку чистого прибутку (збитку) у власному капіталі	Чистий прибуток Середня вартість власного капіталу	Збільшення
3	Рентабельність необоротних активів	Визначає частку чистого прибутку (збитку) у величині необоротних активів	Чистий прибуток Середня вартість необоротних активів	Збільшення